

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

VOLUME 12, NUMÉRO 2

Printemps - Été 2003

Le développement et les petites collectivités

Lucie Houle et Paul Prévost

Décentraliser vers les communautés d'appartenance

Yvon Leclerc

DIALOGUE SUR LA RURALITÉ

Bruno Jean

Ruralité en péril

Bernard Vachon

La politique québécoise de la ruralité

Clermont Dugas

DOSSIER

L'influence du milieu dans la création d'entreprises

Yvon Gasse

Montréal en 2060 : perspectives topodynamiques

Luc-Normand Tellier

Penser les alliances pour le XXI^e siècle

Yan Cimon

La confiance au sein des joint ventures internationales

Elie Virgile Chrysostome

Développement économique communautaire dans quatre métropoles

Jean-Marc Fontan, Pierre Hamel, Richard Morin et Éric Shragge

La cyberdistribution

William Menvielle, Denis Pettigrew et Jocelyn D.Perreault

Le succès d'un essaimage stratégique à St-Damien

Andrée-Anne Gratton, Danielle Luc et Louis Jacques Filion

Le renouvellement des économies périphériques

Serge Côté et Marc-Urbain Proulx

La responsabilité sociale des entreprises

Marc-André Morency et Jeanne Simard

CHRONIQUE DU LIVRE



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Institut d'entrepreneuriat
Chaire J.W. McConnell
de développement local



FONDATION DE
l'entrepreneurship



Université du Québec à Chicoutimi
Département des sciences
économiques et administratives

Régions

Québec

Organisations et territoires est une revue de réflexion sur la gestion, l'innovation et l'entrepreneurship, principalement dans le contexte québécois et canadien. Elle s'adresse aux décideurs d'organisations privées, publiques et communautaires, aux professeurs d'universités et de cégeps, aux chercheurs ainsi qu'aux étudiants de tous les cycles dans le vaste domaine des sciences humaines et sociales (management, économie, anthropologie, sociologie, comptabilité, administration, entrepreneurship, politique, développement, marketing...) concernées par l'organisation et les territoires ruraux, locaux, urbains et régionaux.

La revue est axée sur la publication d'articles de vulgarisation scientifique de haut niveau ainsi que sur la publication de réflexions et de débats. Elle se veut un lieu d'échange dynamique d'idées nouvelles et soutient des manifestations dans cet esprit de débats élargis à propos de l'organisation et des territoires dans le contexte contemporain.

Dans cette revue, le générique masculin est employé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

Veuillez noter que les auteurs sont totalement responsables de leur propos.

ISSN 1493-8871

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de l'Université de Sherbrooke, de Valorisation-Recherche Québec, de la Fondation de l'entrepreneurship et du ministère des Régions.

Comité de direction

Marc-Urbain Proulx
Paul Prévost

Édition

Yvette Boulay
Imprimerie ICLT inc.

Graphisme

Clémence Bergeron

Comité de lecture et de rédaction

André Joyal, *UQTR*
Anne Gilbert, *U. Ottawa*
Bernard Pecqueur, *U. Grenoble*
Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*
Bruno Jean, *UQAR*
Denis Martel, *U. Sherbrooke*
Germain Desbiens,
Fondation de l'Entrepreneurship
Gilles Paquet, *U. Ottawa*
Gilles Saint-Pierre, *U. Sherbrooke*
Hubert Wallot, *TELUQ*
Jean Desrochers, *U. Sherbrooke*
Jean-Paul Riverin,
Ministère des Régions
Jean-Pierre Collin, *INRS-Urb.*
Jean-Pierre Dupuis, *HEC Montréal*
Juan-Luis Klein, *UQAM*
Louis Dussault, *UQAC*
Louis Guay, *U. Laval*
Louis Jacques Filion, *École HEC*
Marielle Tremblay, *UQAC*
Mario Carrier, *UQAT*
Marguerite Mendell, *U. Concordia*
Maurice Beaudin, *U. de Moncton*
Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*
Olivier Crevoisier, *U. Neuchâtel*
Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*
Pierre Hamel, *U. Montréal*
Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*
Réjean Landry, *U. Laval*
Robert Whealand, *U. New Orleans*
Serge Côté, *UQAR*



Le développement et les petites collectivités	5
Lucie Houle et Paul Prévost	
Décentraliser vers les communautés d'appartenance	13
Yvon Leclerc	
DIALOGUE SUR LA RURALITÉ	
Dix conditions gagnantes des communautés rurales	19
Bruno Jean	
Ruralité en péril	31
Bernard Vachon	
La politique québécoise de la ruralité	41
Clermont Dugas	
DOSSIER	
L'influence du milieu dans la création d'entreprises	49
Yvon Gasse	
Montréal en 2060 : perspectives topodynamiques	57
Luc-Normand Tellier	
Penser les alliances pour le XXI^e siècle	59
Yan Cimon	
La confiance au sein des joint ventures internationales	65
Elie Virgile Chrysostome	
Développement économique communautaire dans quatre métropoles	71
Jean-Marc Fontan, Pierre Hamel, Richard Morin et Éric Shragge	
La cyberdistribution	79
William Menvielle, Denis Pettigrew et Jocelyn D.Perreault	
Le succès d'un essaimage stratégique à St-Damien	89
Andrée-Anne Gratton, Danielle Luc et Louis Jacques Filion	
Le renouvellement des économies périphériques	95
Serge Côté et Marc-Urbain Proulx	
La responsabilité sociale des entreprises	101
Marc-André Morency et Jeanne Simard	
CHRONIQUE DU LIVRE	109

Doctorat en développement régional

ABORDER LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'analyse de l'espace, de son aménagement, sa gestion et son développement socioculturel et économique est intégrée à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

Date limite demande d'admission : 1^{er} mai 2003



Université du Québec à Chicoutimi

Université du Québec à Chicoutimi
Marc-Urbain Proulx
Téléphone (418) 545-5011, poste 5243
Courriel: Marc_Urbain_Proulx@uqac.ca
www.uqac.ca/register/programmes/3770.html



Université du Québec à Rimouski

Université du Québec à Rimouski
Johanne Boisjoly
Téléphone: (418) 724-1648, poste 1687
druqar@uqar.qc.ca
www.uqar.qc.ca

Éditorial

Les créneaux territoriaux

La politique territoriale du gouvernement du Québec est à l'heure des créneaux. Certains les désignent sous l'appellation de filières de production. D'autres préfèrent utiliser l'expression « clusters » ou grappes industrielles. D'autres encore considèrent qu'il s'agit de systèmes de production localisée, en référence au vocabulaire utilisé par l'OCDE, l'Organisation de coopération et de développement économique. Toutes ces expressions ne désignent évidemment pas tout à fait le même phénomène, dans ses variantes sectorielles et territoriales. Et chaque expression possède, selon les auteurs, différentes définitions plus ou moins distinctes. D'une manière générale, le contenu conceptuel associé au « créneau territorial » concerne des entreprises qui, naturellement, se localisent sur un même territoire afin de mieux s'intégrer ensemble dans un processus de production fragmenté en plusieurs unités et segments. L'idée d'une politique publique en regard des créneaux vient de la volonté gouvernementale de soutenir cette naturelle agglomération d'entreprises, en fonction de ses effets positifs sur la production de richesses et sur la diffusion du développement sur le vaste espace national.

À cet effet au Québec, Montréal possède déjà ses Cités du multimédia et de l'électronique alors qu'une Cité de l'optique - photonique prend de plus en plus assise à Québec. Le concept de technopôle est appliqué sur les créneaux de l'agro-alimentaire (Saint-Hyacinthe), de l'aérospatial (Laval) et du maritime (Rimouski). Au Saguenay et en Basse-Mauricie, la notion de Vallée sert en outre ce même enjeu de consolidation d'un créneau spécifique. Et désormais, cette approche d'intervention gouvernementale sur la base des créneaux cherche sa généralisation à l'ensemble du Québec. Sont ainsi actuellement identifiés trois, quatre ou cinq créneaux par régions, notamment ceux de l'éolien en Gaspésie, de la phytogénétique sur la Côte-Nord, de la tourbe dans le Bas-Saint-Laurent, du récréotourisme dans les Laurentides, des technomines souterraines en Abitibi. Il en existe beaucoup d'autres aussi, comme la forêt et le textile qui s'étendent sur de vastes zones suprarégionales ou comme ledit tertiaire - moteur qui structure les pôles régionaux. Sans compter le potentiel que renferme les petits créneaux tels que les produits de la mer dans l'est ou de l'érable dans le sud, les petits fruits sauvages plus au nord, l'agneau dans le Bas-du-

fleuve, le bio-alimentaire dans des zones ici et là, les bleuets au Lac-Saint-Jean, le maïs en Montérégie, les pommes de terre au Saguenay, le veau dans Charlevoix, etc.

Avant de se traduire sous la forme d'un programme gouvernemental spécifique au Québec, mais aussi en Allemagne, en Suède et en France, cette approche « créneau » pour ancrer la politique de développement territorial correspond d'abord à une réalité empirique et ensuite à un cadre théorique. L'origine de l'observation et de la modélisation des créneaux remonte au début du siècle dans les travaux sur les districts industriels de l'économiste anglais Alfred Marshall. N'ayant que peu attiré les projecteurs de la science pendant les décennies suivantes, la présence de « clusters » fut clairement remise en évidence par le mouvement de recherche sur les échanges inter-industriels, dans les années 1950 et 1960. Pendant les années 1970, le Professeur Stan Zcamanski de l'Université de Cornell fut le premier à appliquer systématiquement cette approche dans l'est du Canada, pour le compte du gouvernement fédéral. Au début des années 1980, les nouveaux districts industriels en Italie, les zones à forte valeur ajoutée aux États-Unis ainsi que les concentrations technologiques localisées ici et là partout sur la planète, ont fortement marqué la théorie du développement territorial. Ces grappes d'entreprises furent en réalité propulsées au rang de « territoires à succès », de « milieux innovateurs », de « régions gagnantes » et désormais de « communautés apprenantes ». En se basant sur le corpus théorique déjà acquis, les analystes scientifiques contemporains ont modélisé ces lieux et ces zones spécifiques par l'entremise notamment de la perspective systémique afin de saisir et comprendre le jeu relationnel des divers acteurs dans l'organisation globale de la branche industrielle (ou secteur) présente sur un territoire donné. L'approche créneau fut alors consacrée pour sa capacité d'effectuer la liaison analytique entre l'organisation industrielle et l'organisation territoriale.

Au Québec, l'approche de développement territorial s'appuyant sur les créneaux fut spécifiquement proposée à la population lors du Rendez-vous des Régions en novembre 2002. Selon notre lecture, l'intérêt de cette approche pour le Québec non métropolitain s'articule autour de quatre enjeux que voici.

Le créneau territorial est d'abord une nouvelle méthode d'observation et d'analyse des filières de production appliquée à une échelle relativement fine. Elle est plaquée actuellement sur d'autres méthodes similaires plus anciennes, comme celle des grappes industrielles qui fut très populaire au début des années 1990 ou celle des divers secteurs et sous-secteurs de production qui a fortement marqué l'élaboration de la première véritable politique industrielle du Québec au tout début des années 1980. On pourrait même, si désiré, remonter au principe des « industries industrialisantes » qui a largement crédibilisé la volonté de promotion des pôles de développement identifiés par le MIC (Ministère de l'industrie et du commerce) au milieu des années 1960. En contexte contemporain, cette méthode « créneau » nous permet de mieux comprendre trois dimensions centrales des économies territoriales. Sans épiloguer longuement sur celles-ci dans cet éditorial, il s'agit à titre indicatif :

- des interrelations entre les divers segments dans la chaîne amont - aval de valorisation successive à partir de la matière première vers le produit final à commercialiser;
- du champ concurrentiel (fournisseurs, clients, leaders, substituts...) dans ses forces, faiblesses, menaces, contraintes et opportunités;
- de l'évolution par cycles, par itération, par cumul, par étapes de l'ensemble de la structure sectorielle de production.

L'approche par les créneaux offre ensuite au Québec de nouveaux champs potentiels d'interaction pour animer et soutenir les relations, le réseautage, la concertation, la coopération, les partenariats et les alliances. Ceci est d'autant plus vrai puisque cette approche « créneau » interpelle actuellement, de premier chef, le secteur privé qui est une source constante de nouveaux leaderships. Ayant leur territorialité propre, généralement différente des aires officielles de gestion publique, les créneaux à soutenir par la politique publique seront inévitablement confrontés aux frontières institutionnalisées et bien gardées des municipalités, des MRC (municipalités régionales de comté) et des régions administratives. Ainsi, l'utilisation de la territorialité réelle des

créneaux représente actuellement un défi considérable à relever. S'ils réussissent à prendre la place qui leur revient cependant, la dynamique collective d'apprentissage au développement qui sera stimulée par l'approche « créneau » renouvellera certes d'une manière bénéfique, la concertation régionale qui s'est considérablement cristallisée depuis la belle époque des Conférences socio-économiques. De nouveaux mécanismes d'interaction et de relations seront alors expérimentés, inspirés notamment par l'entremise des technologies d'information et de communication (TIC).

Comme troisième enjeu des créneaux territoriaux au Québec, soulignons la capacité de renouvellement des mesures publiques de soutien au développement local et régional, associée à cette nouvelle approche. Par l'entremise d'un diagnostic approprié sur l'état d'avancement de chaque créneau (filière potentielle, induite ou avérée; présence de filière, limitée ou manifeste; consolidation partielle ou étendue de la filière; excellence tangible ou supérieure; intégration parfaite de la filière sous la forme de district) et de son positionnement concurrentiel (technologies; coûts; innovation; etc.), tout en se référant au modèle idéal de filière industrielle tel qu'illustré par les cas de maturité, il devient alors possible de déduire des points d'appui pertinents (segments faibles; goulots d'étranglement; expertise; qualité des transactions; entrepreneuriat; R&D; etc.) pour les interventions publiques.

Finalement, l'approche par les créneaux territoriaux que Québec met de l'avant implique directement un nouveau joueur très important dans la politique publique de développement territorial, soit la Société Générale de Financement. Il ne s'agit pas d'une mince affaire puisque cet organisme s'avère, comme on le sait, le principal instrument de la politique industrielle du Québec. L'expertise et les moyens de la SGF permettront sans aucun doute de faire progresser les différents créneaux territoriaux vers une plus grande maturité économique et ainsi vers une plus grande valeur ajoutée aux ressources québécoises. Dans une optique de création de richesse à redistribuer, il s'agit là d'un défi important à relever par la SGF et par la politique territoriale du Québec.

Bonne lecture de ce deuxième numéro du volume 12.

Paul Prévost
Université de Sherbrooke

Marc-Urbain Proulx
Université du Québec à Chicoutimi

La planification du développement dans les petites collectivités : quelques réflexions

Lucie Houle et Paul Prévost¹

Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives
de l'Université de Sherbrooke (IRECUS)

Introduction

Le développement et le dynamisme des collectivités rurales varient substantiellement de l'une à l'autre. Certaines collectivités rurales, plus prospères et plus dynamiques, réussissent à s'ajuster à leur environnement et défient les tendances défavorables qui nuisent à leur développement. D'autres, sans réel dynamisme et capacité d'adaptation, connaissent une diminution de leur croissance, un dépeuplement, un désintérêt pour la vie communautaire, une perte de sentiment d'appartenance de la population, etc.

Plusieurs facteurs influencent le développement des collectivités rurales. Les caractéristiques géographiques, les choix politiques, l'exode, le vieillissement de la population et bien d'autres. Mais pourtant, il arrive de constater que certaines, même aux prises avec des difficultés importantes, réussissent à relativement bien tirer leur épingle du jeu et à se développer.

Des réflexions, tirées d'interventions réalisées dans des milieux ruraux, tendent à mettre en évidence que le succès d'un projet de développement peut s'expliquer par trois facteurs :

- Le projet est porté par la communauté;
- Le parcours favorise un dénouement cohérent et complet du projet;
- Les porteurs de développement ont les compétences requises pour réaliser le projet.

Le présent article présente chacune de ces trois dimensions. D'entrée de jeu, nous définissons un projet de développement puis expliquons les processus du parcours de développement d'un projet. Dans les deux

cas, nous avons illustré nos propos par des interventions réalisées dans des milieux ruraux. Nous mettons ensuite l'accent sur les compétences requises chez les porteurs de développement en nous appuyant sur les résultats et les responsabilités qui leur sont confiés lorsqu'ils ont à franchir un parcours de développement.

Ce texte se veut un outil de réflexion destiné aux praticiens et praticiennes du développement local qui souhaitent s'aventurer dans un projet. Nous espérons qu'il permettra de mieux comprendre le parcours de développement et de cerner les compétences requises pour sélectionner, former et évaluer les porteurs de développement. Aucune prétention de généralisation n'est ici envisagée.

**Ce texte se veut un outil de réflexion
destiné aux praticiens et praticiennes du
développement local qui souhaitent
s'aventurer dans un projet.**

Le projet est porté par la communauté

Le développement d'une collectivité se fait à travers des initiatives, grandes et petites, qui prennent la forme de projets. Ces projets, issus du milieu, peuvent concerner le sentiment d'appartenance à la collectivité, la culture locale, le partenariat, la participation communautaire, l'entrepreneuriat, la création d'emplois et autres.

Non seulement le projet est-il issu du milieu, il est aussi porté par le milieu. Ce qui signifie que des personnes mènent le projet, le défendent, lui trouvent un réseau d'appuis, l'évaluent, etc. D'ailleurs, qui est le mieux placé pour bien connaître la réalité et les besoins du milieu, que le milieu lui-même.

Un projet de développement est global, c'est-à-dire qu'il concerne et implique l'ensemble de la communauté et touche plusieurs secteurs d'activités. Il exige alors un consensus social et favorise une meilleure cohésion. Un projet peut aussi être spécifique. Dans ce cas, il est piloté par des entreprises, des organismes, des individus et concerne un secteur spécifique. Il doit cependant contribuer

à la réalisation du projet global de la communauté.

L'identification des responsables et des partenaires, des moyens pour réaliser le projet, des résultats attendus, des indicateurs de résultats et des échéanciers sont toutes des composantes importantes à déterminer pour structurer et actualiser le projet.

Exemple de projet global de développement **Élaboration du plan stratégique de la Ville de Stanstead ²**

Responsable: Comité de développement de la Ville de Stanstead

Partenaires: CLE, CLD, CLSC, écoles de la municipalité,
Association des gens d'affaires, université, etc.

Les moyens

- L'appropriation d'un cadre de référence par les porteurs de développement;
- La planification et la réalisation de journées de réflexion publiques (sommet des leaders locaux, forum public);
- L'implication des leaders locaux et de la population;
- La mise en place de la structure de suivi et d'appui.

Les résultats

Immédiats

- La naissance d'une vision partagée à l'égard de la problématique, des enjeux et des axes de développement;
- Un consensus sur des priorités;
- L'émergence d'idées de projets;
- L'identification de porteurs de projets;
- La mise en place d'une structure d'accompagnement et de suivi.

Moyen terme

- La mise en œuvre de projets innovateurs adaptés à la réalité;
- L'accès à des données intersectorielles;
- Des stratégies d'alliances ou de réseaux.

Long terme

- La création d'un milieu propice aux initiatives locales;
- La création d'alliances stratégiques et de partenariat;
- Une capacité accrue de la collectivité à utiliser et à adapter sa main-d'œuvre, etc.

Les indicateurs

Immédiats

- Le nombre et la pertinence des projets;
- Les résultats de l'évaluation de la satisfaction des activités publiques;
- La proportion représentative des personnes participantes;

Moyen terme

- Le nombre d'initiatives locales ou de projets nouveaux réalisés;
- Le nombre de plans d'affaires conçus;
- La création de sites Web, de banques de données, de rapports, etc.
- L'activité des comités mis en place.

Long terme

- Le nombre d'initiatives locales ou de projets nouveaux;
- Les résultats d'évaluation des retombées des projets;
- Le nombre d'emplois créés et d'employés formés.

L'échéancier : juin 2002

Exemple de quelques idées de projets spécifiques issus d'un projet global Élaboration d'un profil et de stratégies d'emploi dans la municipalité de Weedon ³

Projet global

À la suite de la réalisation d'un plan stratégique local, la communauté de Weedon a identifié, parmi les axes de développement privilégiés, la nécessité de développer et de soutenir la vitalité économique. Le projet consistait à élaborer un profil et des stratégies d'emploi.

Responsable: La Chambre de commerce de Weedon

Résultats attendus

À court terme

- Un portrait statistique des principales caractéristiques des entreprises et de la main-d'œuvre;
- L'état des perceptions à l'égard de l'emploi;
- Des enjeux à considérer avant d'amorcer une démarche d'animation et de mobilisation;
- Des pistes à explorer pour contribuer à la vitalité économique.

À moyen et long terme

- La création d'alliances stratégiques et de partenariat;
- La création d'emplois.

Quelques idées de projets spécifiques devant permettre le développement et le soutien de la vitalité économique à Weedon

- Afin de développer et de promouvoir un mécanisme local de recrutement de la main-d'œuvre, créer et promouvoir un babillard (réel et virtuel) mis à la disposition des employeurs et de la population;
- Afin de faire connaître à la population les employeurs locaux et le type d'emploi offert, organiser des visites chez les employeurs, un salon annuel de l'emploi, des rencontres à caractère social réunissant employeurs et main-d'œuvre, etc.;
- Afin de mettre en commun des expertises ou des services pour les entreprises, créer un réseau d'experts en comptabilité ou en gestion des ressources humaines (santé et sécurité au travail, formation, planification de carrières, etc.);
- Etc....

Le parcours favorise un dénouement cohérent et complet du projet

Le parcours pour élaborer, gérer et évaluer un projet de développement est complexe et se fait rarement sans heurt. Lorsque l'on invite la population à se doter d'un projet de développement, il est fort probable que des conflits surgiront, des intérêts divergents naîtront, des attentes non comblées créeront des frustrations ou des désistements. Il vaut donc mieux que les praticiens et les praticiennes du développement local sachent dès le départ qu'une somme d'énergie importante doit être consacrée lorsqu'ils ou elles s'engagent dans un tel processus. Ne pas en être conscient peut conduire à l'échec, en être conscient peut permettre de prévenir de telles éventualités.

Le parcours pour élaborer, gérer et évaluer un projet de développement est complexe et se fait rarement sans heurt.

Loin de prétendre que ce que nous allons présenter constitue la recette sans faille, nous proposons un parcours de développement composé de 4 processus interdépendants qui doivent être considérés pour favoriser la réussite d'un projet de développement. Ce parcours donne un sens au projet, l'encadre et y intègre les partenaires appropriés ⁴.

• Le processus de réflexion

Le processus de réflexion tend à aider la communauté à comprendre ce qui se passe et ainsi à mieux agir sur son environnement. Il permet généralement de tracer une lecture complète des forces et faiblesses, des opportunités et menaces des divers secteurs qui composent la communauté, d'y dégager les enjeux, de formuler les axes et les priorités de développement qui marqueront les années subséquentes. En fait, il donne un sens aux actions.

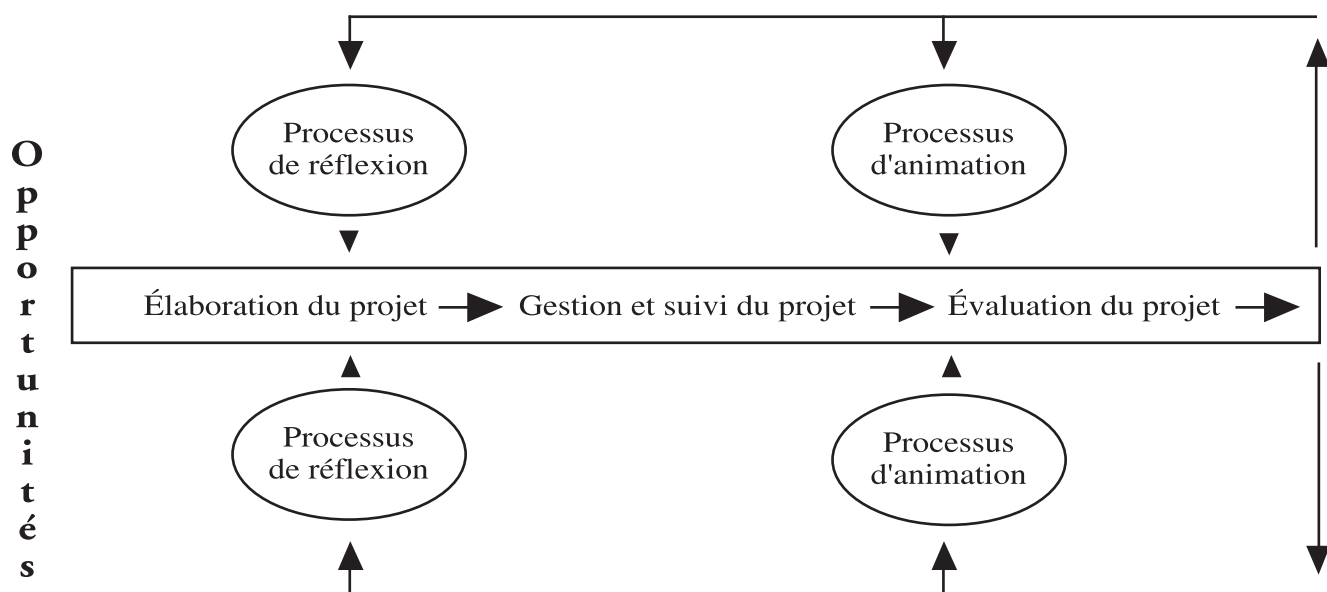
La réflexion est souvent tirée d'activités de formation, de planification, de recherche-action, etc.

• Le processus d'animation

Le processus d'animation amène la collectivité à s'investir à l'intérieur d'un projet de développement. Différentes formules peuvent être imaginées. Pensons notamment à un sommet, un forum ou un débat public faisant travailler ensemble la communauté à imaginer des solutions, à rêver d'avenir, à innover.

L'animation du milieu peut avoir un impact favorable sur le sentiment d'appartenance et le goût de s'investir. Cette dimension exige généralement une bonne dose d'énergie pour planifier et organiser les événements ainsi que des stratégies adéquates pour mobiliser le milieu.

Les 4 processus du parcours de développement local



• Le processus d'organisation

Le processus d'organisation permet de passer du discours à l'action, de se doter d'un réseau d'appuis et d'expertises, d'assurer un support technique, etc. La mise en place de divers mécanismes ou instances de suivi est alors nécessaire. La résultante d'un tel processus devrait être la mise en place d'instances ou de regroupements nouveaux, des mécanismes de prise de décisions ainsi que d'un réseau d'appuis, etc.

• Le processus politique

Plus intangible que les trois autres dimensions, le processus politique fait référence au pouvoir (capacité

de se prendre en main), au leadership (capacité d'influencer) et au partenariat (capacité de se regrouper).

Plusieurs organismes locaux, territoriaux ou régionaux stimulent, orientent et accompagnent le développement local. Le processus politique devrait donner lieu à de nouvelles coalitions ou nouveaux regroupements de partenaires.

Pour mieux illustrer nos propos, l'exemple ci-dessous présente les grandes lignes du travail réalisé par le milieu lors de l'élaboration du plan stratégique de Stanstead et ce, pour chacune des dimensions de la dynamique de développement.

Exemple d'un parcours de développement du projet d'élaboration du plan stratégique pour la ville de Stanstead

Le processus de réflexion

Une période intense de réflexion a précédé l'exercice de planification stratégique locale. Puisque des porteurs de développement locaux avaient peu d'expériences en matière de planification stratégique, il s'est avéré important que ces personnes soient sensibilisées aux enjeux d'un tel exercice, aux étapes à franchir et puissent aussi se doter d'une vision commune des étapes à accomplir. Les membres des différents comités mis en place pour piloter le projet et les élus municipaux avaient à convenir d'un modèle de planification stratégique et se faire une meilleure idée des enjeux et des étapes à réaliser. Pour favoriser la réflexion, une session de formation et des discussions avec d'autres organismes ayant déjà réalisé un tel exercice ont notamment été organisées.

Le processus d'animation

L'animation du milieu consistait à sensibiliser et à mobiliser la collectivité afin de l'amener à s'investir dans la solution de ses problèmes et à initier un moment propice de développement.

Le comité responsable a convenu d'organiser deux activités publiques. Une première, réunissant les leaders locaux sous la forme d'un sommet et une seconde, réunissant la population de Stanstead sous la forme d'un forum public.

Lors du sommet, les leaders locaux identifiés ont été conviés à :

- Valider et enrichir le portrait des secteurs en mettant en évidence les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces de la municipalité;
- Se donner une vision commune en anticipant et en réfléchissant à l'avenir de Stanstead;
- Identifier les enjeux et les axes de développement en analysant la situation actuelle et souhaitée et en faisant ressortir les orientations.

Lors du forum public, la population de Stanstead a été invitée afin de permettre aux gens de :

- Connaître les résultats du sommet des leaders locaux;
- Identifier des priorités d'action pour les prochaines années;

- Identifier des priorités d'action pour les prochaines années;
- Formuler des idées de projets;
- S'impliquer dans la réalisation de projet;
- Connaître les suites.

Le processus d'organisation

Pour réaliser un projet de développement, il faut mettre en place un ensemble de moyens crédibles et légitimes et s'appuyer sur les bonnes personnes. La dimension « organisation » est donc cruciale afin d'optimiser les impacts souhaités et assurer la pérennité du projet de développement. Pendant cette période, les membres du comité responsable ont été invités à identifier leur rôle et leur valeur ajoutée, à préciser le rôle et les responsabilités de l'agent de développement et à identifier les étapes et le soutien pour actualiser le plan stratégique.

Le processus politique

Le comité responsable a identifié les leaders ayant une connaissance des secteurs d'activités et une crédibilité dans le milieu. Ils ont constitué un comité consultatif, formé d'un leader pour chaque secteur. Cette stratégie avait pour intention de se rapprocher des besoins et de la réalité du milieu et d'accéder au réseau de contact de ces personnes.

Les partenaires de l'interne et de l'externe, les élus municipaux de même que les députés provincial et fédéral ont été invités à réfléchir à l'avenir de la municipalité et à s'impliquer.

Les porteurs de développement ont les compétences requises pour réaliser le projet

Les porteurs de développement ont un rôle prépondérant dans la réussite ou l'échec d'un projet. En effet, le parcours de développement, garni de résistances, d'obstacles et d'une somme considérable de travail, requiert une panoplie de compétences pour ceux qui portent le projet.

**Le parcours de développement,
garni de résistances, d'obstacles et d'une
somme considérable de travail, requiert
une panoplie de compétences pour ceux
qui portent le projet.**

Le processus de réflexion devrait conduire à l'élaboration d'un plan de développement. Il réclame des capacités à anticiper les tendances, à construire des stratégies, à communiquer, à diriger, etc.

Le processus politique devrait encourager la création d'alliances stratégiques, de regroupements et de nouveaux partenariats. Il requiert des habiletés à négocier, à établir des liens, à cultiver un réseau de contacts, etc.

Le processus d'animation devrait favoriser l'identification de nouveaux leaders de la communauté, des citoyens qui s'impliquent, des projets innovateurs. Il fait appel à des capacités à communiquer sa vision, à rassembler, à repérer les idées nouvelles, etc.

Enfin, le processus d'organisation devrait instiguer la mise en place de mécanismes de suivis et de structures d'appuis. Il sollicite des habiletés à gérer, à organiser et à communiquer ainsi que des aptitudes techniques fonctionnelles.

Pour mieux illustrer notre propos, nous reprendrons, à l'intérieur du tableau ci-dessous, les quatre dimensions de la dynamique de développement et juxtaposerons des exemples de résultats attendus et de responsabilités confiées à des porteurs de développement. Cet exercice nous conduira à l'identification des compétences requises pour chacune des dimensions.

Les compétences les plus pertinentes pour réaliser un projet de développement ⁵

Dimension du parcours de développement	Résultats attendus d'un projet de développement	Responsabilités confiées aux porteurs de développement	Compétences requises
Réflexion	Un plan stratégique Un plan d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Donne un sens aux projets ou aux actions initiés • Conçoit des stratégies gagnantes et originales 	Sait concevoir des stratégies Sait communiquer sa vision Sait diriger Sait anticiper les tendances
Politique	Des alliances stratégiques Des regroupements de citoyens et de partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Construit et facilite les coalitions nécessaires pour appuyer ou piloter les bonnes idées 	Sait établir des liens de collaboration Sait négocier Sait agir habilement et efficacement
Animation	Des nouveaux leaders Des nouveaux citoyens qui s'impliquent Des projets innovateurs Une meilleure connaissance de la problématique du milieu	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilise et informe la collectivité 	Sait communiquer une vision attrayante Sait organiser des événements marquants et symboliques Sait repérer les idées nouvelles Sait comment lancer des idées créatives et innovatrices
Organisation	Des mécanismes de suivi et des structures d'appui mis en place L'accès à un réseau de support technique	<ul style="list-style-type: none"> • Met en œuvre le processus d'organisation pour arriver à des résultats • Mobilise les ressources nécessaires pour faire avancer les dossiers • Fixe des objectifs, des résultats 	Sait comment organiser le travail en fonction des ressources disponibles Sait s'adapter Sait communiquer l'avancement des travaux Possède des aptitudes techniques fonctionnelles

Conclusion

Nous constatons que la dynamique de développement d'un projet dans une collectivité exige que les porteurs de développement connaissent le meilleur parcours à franchir pour le réaliser ainsi qu'une vaste étendue de compétences.

Il peut sembler illusoire de rassembler chez une même personne l'ensemble de ces compétences. Les praticiens et les praticiennes qui travaillent dans le domaine du

développement local savent bien que dans des petites collectivités, les ressources sont insuffisantes, faute de budget ou de difficultés de recrutement. Il peut donc sembler illusoire de trouver cette perle rare qui sera en mesure de s'acquitter adéquatement de ses responsabilités et atteindre les résultats escomptés.

C'est pour cette raison que tout au long de notre texte nous avons intentionnellement utilisé le pluriel lorsque nous traitons de porteurs de développement. Il est important de miser sur les compétences collectives d'un

groupe de porteurs de développement plutôt que sur les compétences individuelles d'une seule personne. En effet, le développement local ne doit pas reposer uniquement sur un seul porteur de développement, mais plutôt sur des personnes qui mettront en commun plusieurs compétences et feront fructifier leur portefeuille de compétences.

Il est important de miser sur les compétences collectives d'un groupe de porteurs de développement plutôt que sur les compétences individuelles d'une seule personne.

Nous pensons également que cette mise en commun de compétences est non seulement requise pour s'acquitter de leurs responsabilités mais aussi pour faire face à d'autres réalités. La complexité croissante des problèmes, la rareté de la main-d'œuvre, l'insuffisance de ressources qualifiées, la fragile stabilité des ressources sont tous des aspects qui militent en faveur de la multiplication des compétences. Qui n'a jamais constaté l'effondrement de projets à la suite du départ d'une personne, un climat tendu par des problèmes non résolus en raison de leur complexité, un porteur de développement démotivé par des résultats non atteints causés par une somme de travail trop importante à réaliser.

Par ailleurs, un groupe soucieux de son développement visera à établir un maillage efficace de compétences non seulement entre les membres de ce groupe mais aussi entre des partenaires externes, des organismes régionaux ou territoriaux, les élus des différents paliers gouvernementaux, le milieu universitaire, etc.

En d'autres mots, les porteurs de développement doivent avoir une compétence incontournable :

« **Savoir bien s'entourer** »

Notes et références

- ¹ Paul Prévost est détenteur d'un doctorat en développement régional de L'Université de Lancaster. Il est professeur au département de management de l'Université de Sherbrooke, directeur du Centre d'excellence en gestion du développement local de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et titulaire de la Chaire Desjardins de coopération et de développement du milieu. Lucie Houle est détentrice d'une maîtrise en éducation à l'Université de Sherbrooke. Gestionnaire de projets, elle a accompagné les villes de Stanstead et de Weedon dans la réalisation de leur projet de développement au cours de l'année 2002. Elle a œuvré plusieurs années dans le domaine du développement des compétences et de la planification de la relève de gestionnaires. Elle est actuellement étudiante au doctorat en administration (DBA) à l'Université de Sherbrooke.
- ² L'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) a été mandaté pour accompagner un exercice de planification stratégique pour la Ville de Stanstead. Nous remercions M. Harvey Stevens, agent au Bureau de développement de Stanstead ainsi que les membres du comité de développement.
- ³ L'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS) a été mandaté pour définir un profil et des stratégies d'emploi en concertation avec le milieu. Nous remercions M. Paul Monette, agent de développement à la Chambre de commerce de Weedon ainsi que les membres du comité consultatif.
- ⁴ Prévost, Paul (2001). Cahiers de recherche IREC 01-05. *Les dimensions et processus du développement des collectivités locales*. Collection cahiers de recherche. Université de Sherbrooke.
- ⁵ L'enchaînement entre les résultats attendus, les responsabilités confiées et les compétences requises a été inspiré par les travaux de P. Gendron et C. Faucher (2002). *Les nouvelles stratégies de coaching*. Les Éditions de l'homme. Ils ont également abordé la nécessité d'établir des liens entre les résultats attendus, les responsabilités et les compétences pour viser des actions pertinentes. Quant à la formulation de certaines compétences requises, elle est partiellement issue de la nomenclature de compétences de Michaël M. Lombardo et Robert W. Eichinger, les concepteurs de *The Career Architect*. Cet outil est notamment utilisé pour identifier les compétences de gestion dans plusieurs organisations.

Décentraliser vers les communautés d'appartenance

Yvon Leclerc¹
Université du Québec

Saint-Thomas-Didyme est une municipalité de 975 habitants, localisée près du parc de Chibougamau, au nord du Lac-Saint-Jean, dans la MRC Maria-Chapdelaine. Jadis pays de fourrure, aujourd'hui pays de forêt, cette localité, comme des centaines d'autres à travers le Québec, connaît aussi l'exode de ses jeunes. Pourtant, à l'été 2002, un jeune homme de 28 ans est venu s'y établir avec sa conjointe. Ils ont acheté une maison : 16 000 \$; l'hypothèque sera remboursée en cinq ans. Métier : débroussailleur. Car aujourd'hui voyez-vous, on « jardine » la forêt.

Cet exemple n'est pas un cas isolé : on fait du caviar de corégone à Laniel, d'excellents fromages aux Îles-de-la-Madeleine ou à l'Île-aux-Grues, de la bière à l'Anse-St-Jean, etc. Tous ces produits mobilisent des ressources humaines très qualifiées. Ces produits du terroir, qui combinent un haut niveau de savoir culturel et scientifique à des qualités d'entrepreneur, rendent vie à maintes parties du territoire considérées inutilisables il y a peu.

Un contexte nouveau

Voilà qui illustre bien la différence qui apparaît dans l'analyse de l'évolution démographique de la période 1971-1981 et celle de 1986-1996. Les jeunes de 15 à 24 ans ont le même comportement durant les deux périodes : ils quittent en grand nombre vers les centres urbains pour leurs études, leurs choix de carrière ou tout simplement attirés par les mirages de la grande ville. La différence principale entre les deux périodes se situe chez les personnes de 25 ans - et surtout de 30 ans et plus - qui eux, quittent leur région beaucoup moins maintenant que durant la période de 1971-1981. S'il y a ici un effet de la démographie, on peut aussi supposer que le nombre d'emplois offerts est devenu presque suffisant pour retenir la population active.

La différence principale entre les deux périodes se situe chez les personnes de 25 ans - et surtout de 30 ans et plus - qui eux, quittent leur région beaucoup moins maintenant que durant la période de 1971-1981. S'il y a ici un effet de la démographie, on peut aussi supposer que le nombre d'emplois offerts est devenu presque suffisant pour retenir la population active.

Car on oublie trop souvent, s'agissant des migrations intérieures, que le mouvement existe dans les deux directions. Aller-retour. Une observation majeure, en ce qui concerne le premier rapport du Conseil des Affaires sociales, *Deux Québec dans un*, où les personnes de pratiquement tous les groupes d'âge quittaient les régions.

Les mouvements de l'activité économique

Cette analyse se dégage de l'examen des mouvements de l'activité économique et des conditions de vie socio-économiques des communautés locales. Car si la société duale existe toujours au plan social, elle est moins évidente au plan territorial. Des îlots de richesse côtoient des îlots de mal-développement dans toutes les régions du Québec. En un sens, cette mixité constitue une bonne nouvelle. Par contre, situées loin des grands axes routiers et des centres urbains, les municipalités de petite taille éprouvent encore beaucoup de difficultés au plan économique. Et le plus souvent, ces collectivités locales se trouvent dans les régions périphériques.

Car si la société duale existe toujours au plan social, elle est moins évidente au plan territorial. Des îlots de richesse côtoient des îlots de mal-développement dans toutes les régions du Québec.

Et ici, il faut bien l'admettre, il existe encore deux Québec dans un : les régions périphériques et les régions centrales. Les trois corridors de développement identifiés par le Conseil des Affaires sociales et situés dans un axe nord-sud existent toujours : Laurentides-Ouest de Montréal-Montérégie-Lac Champlain, Bécancour-Drummondville-Sherbrooke, et enfin, Québec-couloir de la Chaudière. On note cependant la formation de deux axes, situés d'est en ouest, entre Gatineau et Saint-Jérôme d'une part, et entre Saint-Hyacinthe et Victoriaville d'autre part.

À l'extérieur de ces axes, la reprise du développement est plus pénible. On note bien des centres urbains et des centres de services en milieu rural qui se tirent bien d'affaire, mais dans l'ensemble, les régions dites périphériques éprouvent globalement des difficultés plus grandes qu'ailleurs, comme le démontre Marc-Urbain Proulx². Même s'il est encore trop tôt pour en évaluer les résultats, les mesures annoncées pour les régions ressources afin de soutenir l'entrepreneuriat à travers les Centres locaux de développement et les exonérations fiscales commencent à porter fruits, surtout dans le démarrage d'entreprises.

Soyons clair : toute activité économique qui ne fait pas appel aux avancées de la science et du savoir prend le risque d'être déclassée. De l'agriculture aux entreprises pharmaceutiques, en passant par le secteur manufacturier ou le tourisme, tous les secteurs économiques ne peuvent se maintenir et se développer sans la science et la technologie. Voilà pourquoi l'innovation, aussi bien des produits que des processus, se situe aujourd'hui au cœur des conditions de développement. Sans oublier, bien sûr, l'innovation sociale et la voie citoyenne qui s'appuient sur la mobilisation du capital social.

Pour mieux supporter leurs entreprises et leurs milieux de vie, les régions du Québec ne peuvent se contenter d'être des objets de recherche; elles doivent en être les sujets.

Voilà aussi pourquoi la tendance à la concentration des budgets de formation et de recherche post-secondaire vers la métropole doit cesser. Pour mieux supporter leurs entreprises et leurs milieux de vie, les régions du Québec ne peuvent se contenter d'être des objets de recherche; elles doivent en être les sujets. On ne le répètera jamais

assez, la plus importante décision de développement régional prise depuis la Révolution tranquille a été – et demeure – la création de l'Université du Québec, suivie de très près par celle des CEGEP et de leurs centres spécialisés.

S'il est un enseignement que nous pouvons tirer de l'observation de l'évolution des quinze dernières années, ici et ailleurs dans le monde, c'est que si la redistribution de la richesse se fait par le gouvernement central, sa production se fait localement. Et à ce propos, il n'y a pas deux Québec dans un, mais une bonne centaine de territoires qui se comparent difficilement les uns aux autres. Ils ont des capacités de production différentes, des dynamismes et des cultures du travail propres, des leaders locaux et des moyens différents, etc.

Si la redistribution de la richesse se fait par le gouvernement central, sa production se fait localement. Et à ce propos, il n'y a pas deux Québec dans un, mais une bonne centaine de territoires qui se comparent difficilement les uns aux autres.

La décentralisation

Voilà pourquoi il est si important de faire porter la prochaine étape du développement sur la décentralisation de responsabilités et de moyens accrus vers les communautés locales, une décentralisation vers la MRC accompagnée d'un exercice de planification territoriale, arrimée au schéma d'aménagement et inspirée des plans d'action élaborés au CLD dans le cadre des pactes ruraux. Une décentralisation mobilisatrice, qui s'appuie sur les forces actives qui existent dans le milieu. *Le contrat de développement* qui pourrait en découler prendrait charge de l'accueil de la culture émergente, de la qualification de la main-d'œuvre, de l'innovation, du développement durable, des différentes formes de transport en commun et de bien d'autres fonctions qui seraient mieux logées au local qu'au national.

On aura ainsi compris que la MRC qui se verrait confier des pouvoirs accrus contracterait avec les organismes citoyens existant sur son territoire plutôt que de créer une nouvelle bureaucratie municipale. Décentraliser en ignorant l'immense apport bénévole de la société civile équivaut aujourd'hui à traverser le Québec en roulant en

première vitesse dans une voiture qui possède une transmission à cinq rapports.

Voilà pourquoi il est si important de faire porter la prochaine étape du développement sur la décentralisation de responsabilités et de moyens accrus vers les communautés locales, une décentralisation vers la MRC accompagnée d'un exercice de planification territoriale, arrimée au schéma d'aménagement et inspirée des plans d'action élaborés au CLD dans le cadre des pactes ruraux.

Un bel exemple de cette approche respectueuse des communautés locales nous vient d'une suggestion de la MRC Le Domaine-du-Roy qui propose au gouvernement du Québec la gestion des ressources naturelles sur leur territoire. Les élus de la MRC sont prêts à partager avec les Montagnais du Lac-Saint-Jean et la société civile du territoire la gestion des 3000 km² de forêt situés entre la réserve Ashuapmushuan et la municipalité de Lac-Bouchette pour y développer des projets dans les domaines forestier, récréotouristique et faunique. Si un tel projet pouvait donner des résultats semblables à ceux obtenus dans la Forêt de l'Aigle, près de Maniwaki, on se prend à rêver ! Cette voie constitue un pari sur l'intelligence, sur la capacité des femmes et des hommes qui habitent les régions à décider eux-mêmes ce qui est bon pour eux.

Le modèle québécois

Le modèle québécois de société dans lequel nous vivons s'est construit largement en réaction à la triste réalité des Canadiens-français décrite dans le rapport Laurendeau-Dunton. Ils y étaient classés à l'avant-dernière place des groupes ethniques qui peuplaient le Québec du début des années 1960, eux qui en formaient la majorité à plus de 80%. Une situation où les pauvres se comptaient par millions et les millionnaires parlant français, sur les doigts d'une main. Pour s'en sortir, les Jean Lesage et Jacques Parizeau de l'époque n'ont pas hésité à utiliser l'État, seul instrument que nous possédions, pour créer ce que nous pourrions appeler le capitalisme d'État. Du coup, l'État devenait entrepreneur et financier pour suppléer à l'absence de l'un et l'autre, au Québec. Ajoutons-y la création du ministère de l'Éducation, avec Paul Gérin-Lajoie, la nationalisation de l'électricité, avec René Lévesque, et l'assurance-maladie, avec Claude Castonguay et le compte y est. Le Québec était en construction.

Les effets de ces choix ont été longs à se faire sentir mais ils sont là, désormais. L'écart gênant qui existait entre le Québec et l'Ontario au chapitre de l'emploi s'amenuise d'une année à l'autre. Le choix du gouvernement, au début des années 1980, d'emprunter le « Virage technologique » donne des fruits; notre économie est diversifiée et solide – et en consolidation dans les régions ressources – notre population de mieux en mieux formée et les sources de financement et de capital de risque nombreuses et variées.

Et toujours, dans tous ces domaines, l'État national du Québec a été présent. En éducation bien sûr car c'est sa mission, même si on sait qu'il s'agit d'un chantier permanent, ainsi que dans l'industrie et le monde financier. Les plus beaux fleurons du Québec inc. – qui réclament aujourd'hui moins d'État – ont largement profité de la capitalisation que leur ont fourni la Caisse de dépôt et le Régime d'épargne-action. Ils ont aussi profité du soutien financier des fonds syndicaux comme le Fonds de solidarité ou Fond'action, constitués à partir d'exemption fiscale de l'État, et, plus récemment, le Mouvement Desjardins qui lançait lui-aussi un fonds du même genre. Au fait, il serait plus facile de poser la question autrement : se trouve-t-il au Québec, un domaine d'activité où l'État n'est pas intervenu pour en favoriser la croissance ?

Il y a donc bel et bien un modèle québécois, qui a permis de défaire un héritage de pauvreté et d'infériorité économique, de relancer l'économie du Québec et de fermer graduellement l'écart de richesse qui historiquement séparait le Québec de l'Ontario.

Comme l'écrit Alain Noël, citant une étude de Pierre Fortin : « Il y a donc bel et bien un modèle québécois, qui a permis de défaire un héritage de pauvreté et d'infériorité économique, de relancer l'économie du Québec et de fermer graduellement l'écart de richesse qui historiquement séparait le Québec de l'Ontario ³. Ce modèle fait une place importante à l'intervention de l'État, mais il s'appuie également sur tout un réseau d'acteurs sociaux et d'institutions, et sur des valeurs et des priorités collectives distinctes en Amérique du Nord » ⁴.

À cela s'ajoute le fait que les syndicats vont beaucoup plus loin ici qu'ailleurs en investissant dans les entreprises et que le secteur communautaire et associatif est présent dans toutes les sphères de l'activité humaine. La force de la société civile d'ici fait envie ailleurs.

Ce modèle, c'est nous-mêmes : l'attaquer, c'est un peu nous attaquer. Le renouveler, l'améliorer, l'adapter à l'évolution de la société, c'est nous améliorer, nous renouveler et nous adapter. Et renforcer la société tout entière. C'est la voie que nous proposons, la voie citoyenne qui fait appel, non à nos représentants élus aux différents niveaux de gouvernement, mais à toutes les forces agissantes de notre société.

Ce modèle, c'est nous-mêmes : l'attaquer, c'est un peu nous attaquer. Le renouveler, l'améliorer, l'adapter à l'évolution de la société, c'est nous améliorer, nous renouveler et nous adapter.

Les contrôles tatillons

Renforcer notre modèle de société passe aujourd'hui par la réduction des contrôles tatillons que l'administration des programmes gouvernementaux ne cesse d'appliquer, chaque fois qu'elle lance un nouveau programme ou un service public. Le Vérificateur général répond que l'imputabilité de celui qui lève des impôts exige de lui rendre compte du moindre sou dépensé. Réponse classique, mais insatisfaisante car elle ne règle pas le problème du lot impressionnant de contrôles imposés aux personnes bénéficiaires de ces programmes et services.

Pourtant, pour continuer de vivre et de nous servir, notre modèle de société a besoin d'oxygène et d'air frais. Il doit laisser respirer les citoyens et citoyennes qu'il dessert, où qu'ils vivent sur le territoire. Il doit leur rendre l'espace de liberté qui convient à leur condition de personnes plus instruites, mieux informées des grands enjeux qui nous confrontent et plus responsables du sort de la planète. Enfin, notre modèle de société doit aussi accorder à toutes ces personnes, le pouvoir d'initiative et de folie créatrice qui a fait les grands de notre pays, de J. A. Bombardier à Robert Lepage, en passant par Armand Frappier, Alphonse Desjardins ou Jean-Paul Riopelle.

Ramener l'imputabilité plus près des contribuables

La question reste donc entière. Pourquoi donc faut-il autant de contrôles, de formulaires à remplir, d'inspecteurs en tout genre, etc. ? On peut avancer l'hypothèse que c'est parce que l'administrateur et le contribuable sont situés loin l'un de l'autre. En d'autres termes, plus

la distance est grande entre l'administration qui défraie le service et son utilisateur, plus l'administration demande de pièces à joindre à la reddition de compte. Nous postulons que plus l'administrateur imputable est situé près du bénéficiaire du service ou du programme, plus la reddition de compte devient simple et moins la panoplie de contrôles devient complexe.

Nous ne sommes pas en train de réclamer le rejet de toute forme de contrôles; ce serait absurde et irresponsable. Nous croyons que ces contrôles pourraient se faire autrement si l'imputabilité était située près des citoyens et des citoyennes. « Mes contribuables savent où j'habite » vous diront les maires et mairesses au sujet de la reddition de compte.

La voie que nous proposons est celle du transfert à l'échelon municipal et à celui de la MRC de responsabilités accrues avec les budgets ou les points d'impôt correspondants. Ce ne sera toutefois pas suffisant; il faut innover dans la production de la richesse.

La voie que nous proposons est celle du transfert à l'échelon municipal et à celui de la MRC de responsabilités accrues avec les budgets ou les points d'impôt correspondants.

Les systèmes territoriaux de production

« Si l'invention est plutôt individuelle, l'innovation est plutôt collective » rappelle Pierre-André Julien. Car au brevet d'invention, il faut ajouter le financement de la recherche, la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée pour la mise en production, etc. D'où l'importance d'un système d'innovation et de production qui placera la communauté locale et régionale en position de leader mondial.

À cet égard, la Suède a opté pour une approche d'innovation *lente* plutôt que *radicale*. Dans le premier cas, lors de changements technologiques, on conserve les travailleurs et on les qualifie pour relever les nouveaux défis de production; dans le second cas, on licencie les travailleurs pour en embaucher moins, mais plus spécialisés. L'option de l'innovation lente et la formation continue donnent de meilleurs résultats car elle est fondée sur la prémisse que c'est la main-d'œuvre qui fait la qualité de l'innovation et non l'inverse. Ce qui confirme le fait que le vrai potentiel d'un pays réside dans son capital social. De quoi faire réfléchir quand on

connaît le taux de chômage et le niveau de vie de ce pays... La France et d'autres pays européens se sont résolument lancés dans cette voie.

Un pays comme le Québec présente, à cet égard, un avantage comparatif intéressant : scolarité élevée, présence d'infrastructures de recherche, qualité de vie, système de santé et de services sociaux efficaces et gratuits, etc. Une région qui établirait des liens localement et régionalement entre tous ces avantages deviendrait hautement concurrentielle. Cela suppose de mettre en lien l'éducation, le capital de risque et la recherche, qui ont tous, à des degrés divers, un prolongement dans le social, dans l'économie, dans la culture et dans l'environnement. C'est là qu'interviennent les nouveaux modes de gouvernance élaborés au cours des années 1990 et dont les Centres locaux de développement constituent un bel exemple.

Par contre, il faut aussi le reconnaître, toutes les régions ne sont pas pourvues des mêmes avantages pour se lancer dans la concurrence mondiale. D'où la nécessité de se doter de *systèmes territoriaux d'innovation* bien arrimés avec les infrastructures de recherche et d'innovation généralement disponibles dans les régions. Conséquence directe de la mondialisation et de la spécialisation économique qu'elle a entraînée, les systèmes territoriaux d'innovation s'appuient d'abord sur le capital social d'un milieu ainsi que sur les forces et les réseaux qu'on y a développés.

Un système territorial d'innovation suppose une mise en réseau autour d'objectifs propres au territoire où elle s'applique. Pour fonctionner efficacement, un tel système doit donc s'appuyer sur la confiance de la communauté locale dans ses capacités et ses moyens. Ce sentiment de confiance constitue la pierre d'angle du développement local. Nous pouvons citer plusieurs exemples de villages québécois qui ont vécu un retournement complet de leur situation en retrouvant la confiance dans leurs capacités.

En général, un système territorial d'innovation repose sur quatre piliers :

- *Les services aux entreprises* : le climat de confiance et d'accueil aux entrepreneurs, l'aide technique, les incubateurs avec les services juridiques, de comptabilité et autres, les parcs industriels, les carrefours de la nouvelle économie, etc.;
- *Le financement* : le capital de risque et les différents fonds de développement publics et privés, etc.;

- *La formation technique et professionnelle* : qui renvoie aux commissions scolaires, aux CEGEP et aux universités;
- *La recherche* (qui peut inclure la recherche-développement) : qui va du génie aux besoins de gestion et de gouvernance.

Et la façon de relier ces morceaux épars, relevant d'administrations et de responsabilités différentes, c'est une gouvernance qui permet des lieux de convergence, de regroupement et d'association pour l'élaboration de plans d'action qui vont tenir compte des besoins et des forces du milieu.

Cette gouvernance ne peut se réaliser que dans le milieu lui-même par une coordination respectueuse des missions et responsabilités de chaque partenaire. Gestion complexe s'il en est une, qui exige de placer les objectifs de réalisation du milieu au-dessus des corporatismes de chacun. S'il y a un point de convergence chez tous les auteurs qui traitent de la gestion de la complexité, c'est bien celui-là : *les relations entre les parties sont plus importantes que les parties elles-mêmes*. Cette façon de mettre en commun les forces de chacun stimule la confiance et l'esprit entrepreneurial d'un milieu, conditions essentielles à son développement.

Des courtiers en valeurs ... d'innovation

En 1999, le Conseil de la science et de la technologie produisait un rapport étoffé sur l'importance de l'innovation en région. Il recommandait la mise sur pied d'un système régional d'innovation dans chaque région. Nous proposons plutôt de situer ce système d'innovation près des acteurs locaux, à l'échelle de la MRC, afin de tirer profit de l'innovation sociale et du capital social du milieu. D'où la pertinence de confier aux CLD, au monde municipal et aux institutions de savoir en région la mise en place de ce processus d'innovation.

Il n'est pas inutile de rappeler comment un secteur économique comme celui de l'agriculture a su se transformer, innover et accéder à la modernité. Ce mouvement est largement attribuable aux agronomes qui se rendaient chez l'agriculteur pour lui offrir sa collaboration et lui prouver l'efficacité des méthodes modernes de production. Ce sont ces mêmes agronomes qui ont convaincu les producteurs agricoles des mérites de la formule coopérative pour favoriser la deuxième et la troisième transformation des produits agricoles.

On peut très bien imaginer un agent de développement du CLD – ou d'un regroupement de CLD – sorte de courtier en innovation, qui veillerait à mettre à la

disposition des entrepreneurs et de ceux qui désirent se lancer en affaires, l'information scientifique et technique la plus récente et les moyens d'explorer de nouvelles avenues de production. Car l'entrepreneur a généralement plusieurs idées à déposer sur la planche à dessin, idées qu'il n'a pas toujours le temps d'explorer. C'est ici que l'organisation locale peut intervenir et aider l'entrepreneur à matérialiser ses idées d'entreprises.

On peut très bien imaginer un agent de développement du CLD – ou d'un regroupement de CLD – sorte de courtier en innovation, qui veillerait à mettre à la disposition des entrepreneurs et de ceux qui désirent se lancer en affaires, l'information scientifique et technique la plus récente et les moyens d'explorer de nouvelles avenues de production.

Le courtier en innovation s'appliquerait également à stimuler l'innovation dans son milieu et à établir des liens entre les entrepreneurs de son milieu, les agences de formation et les centres universitaires et techniques. D'où l'importance d'assurer aux universités en régions les budgets de recherche et d'engagement communautaire nécessaires à cette mission. Il serait alors possible de mettre en place de « nouveaux pactes territoriaux d'innovation » ciblés sur des créneaux, des niches ou des spécialités, axés sur la convergence du potentiel du territoire et de l'action des entrepreneurs, des chercheurs et des intervenants locaux.

Un modèle à notre image ...

La société dans laquelle les Québécois et les Québécoises ont choisi de vivre depuis la Révolution tranquille se distingue par la générosité, la compassion et les valeurs de solidarité qu'elle a acquises du mouvement des femmes, du mouvement coopératif et du rôle régulateur de son État national. Mais aussi par l'imagination et la créativité des René Lévesque, Robert Bourassa, Louis Laberge et de tous ceux qui ont enrichi le modèle québécois de société, en l'appuyant sur ces valeurs qui l'ont fait grandir et prospérer, contre vents et marées. Revoir tout le modèle, l'adapter, le rendre conforme à une société plus instruite et plus responsable est tout autre chose que de le jeter aux orties. Ou, comme le réclament les économistes de droite, de le rebâtir sur des fondements qui n'ont rien de commun avec les nôtres, avec l'œil sur nos voisins américains ou ontariens.

...qui repose sur nos valeurs

Au demeurant, personne ne pourrait défaire notre modèle de société car il est nous-mêmes, il repose sur

nos valeurs profondes mais aussi sur notre fierté, notre ténacité et notre foi en l'avenir. Il faut donc l'adapter en lui conservant ses qualités. C'est le pari que nous faisons en utilisant la voie de la décentralisation pour donner un visage humain à ces contrôles. L'État devra toutefois rendre cette démarche légale par le transfert à l'ordre municipal de la part correspondante d'imputabilité des programmes décentralisés.

Rappelons, pour terminer, ce que les historiens savent depuis Hérodote : l'histoire ne se répète pas. Elle se poursuit, se corrige, se renouvelle, mais ne recommence pas car l'humanité avance sans cesse.

Dans la Rome antique du premier siècle avant Jésus-Christ, le Sénat détenait la responsabilité de définir les contours d'une administration publique qui croissait rapidement au rythme des conquêtes. Un enchaînement de circonstances a voulu que Cicéron devienne la conscience et l'autorité morale de l'empire naissant. Le grand plaideur proposait quatre valeurs fondamentales pour bien gérer la chose publique : la *clairvoyance* (prudentia), la *modération* (temperantia), le *courage* (fortitudo) et la *justice* (justitia). Valeurs que les philosophes grecs appelaient les quatre vertus cardinales.

Prise une à une, ces valeurs n'ont pas vieilli d'un iota et s'appliquent au Québec d'aujourd'hui avec la même pertinence qu'à l'époque romaine et qu'à toutes les périodes de l'histoire de l'humanité. Des valeurs qui nous ressemblent beaucoup.

Notes et références

- 1 Yvon Leclerc est chargé de projets au siège social de l'Université du Québec et membre du Mouvement Territoire et Développement.
- 2 Proulx, M.U (2003). « Observer la nouvelle géographie », dans *La voie citoyenne, pour renouveler le modèle québécois*, sous la direction de Yvon Leclerc et Claude Béland. Plurimédia, coll. Économie et Humanisme, Montréal, p.23-47. Lire aussi du même auteur : *L'économie des territoires au Québec* (2002), PUQ, 365p.
- 3 Pierre Fortin (2001). « Has Quebec's Standard of Living Been Catching Up? », dans Patrick Grady et Andrew Sharpe, dir., *The State of Economics in Canada: Festschrift in Honour of David Slater*. Kingston, John Deutsch Institute and Center for the Study of Living Standards, p. 381-402. (<http://www.csls.ca/slt/fortin.pdf>).
- 4 Alain Noël (2003). « Construire la souveraineté par la base » dans *La voie citoyenne, pour renouveler le modèle québécois*, sous la direction de Yvon Leclerc et Claude Béland. Plurimédia, coll. Économie et Humanisme, Montréal, p. 260.
- 5 Plsek Paul E. et Tim Wilson (2002). *Complexity, Leadership and Management in Healthcare Organisations*. BMJ, octobre.

Réussir le développement des communautés rurales : dix conditions gagnantes

Bruno Jean ¹

Université du Québec à Rimouski

Les territoires ruraux sont particulièrement sensibles aux transformations économiques et sociales actuelles comme la mondialisation ou la nouvelle économie du savoir. Les restructurations et les adaptations y sont probablement plus importantes que dans le reste de la société, ce qui questionne la cohésion sociale des petites collectivités constituant la trame des milieux ruraux. Par ailleurs, les ruraux ne sont pas seulement des producteurs. Les ruraux occupent et aménagent le territoire; par là, ils exercent une fonction géopolitique essentielle car ils affirment la souveraineté politique sur ce même territoire. Cette occupation du territoire par les populations rurales étant menacée par la dynamique économique actuelle, le politique est justifié d'intervenir.

Un tel contexte aide à comprendre pourquoi la ruralité est devenue une réalité davantage reconnue par les pouvoirs publics du Québec avec la *Politique nationale de la ruralité* annoncée le 6 décembre 2001. Celle-ci fournit un cadre d'action largement basé sur la capacité des populations rurales à se mobiliser pour utiliser avec intelligence et efficience les sommes disponibles à l'échelle d'un niveau privilégié d'intervention, la municipalité régionale de comté (MRC). Mais cette politique laisse entières un certain nombre de questions sur la compréhension des dynamiques sociales et économiques qui soutiennent le développement rural d'aujourd'hui et sur les moyens de faire en sorte que plusieurs communautés rurales en dévitalisation s'inscrivent dans une perspective de développement durable.

Le développement durable ou soutenable, et je dirais personnellement approprié, des communautés rurales suppose de réunir plusieurs conditions dont chacune est nécessaire mais non suffisante. On peut parler des conditions gagnantes pour contrer les processus de dévitalisation rurale². Un jour, j'ai réalisé que la dizaine de conditions nécessaires que certaines de mes recherches,

ou celles de mes collègues, avaient permis de mettre à jour pouvaient être déclinées dans un mode prescriptif comme les dix commandements de Dieu selon la religion chrétienne. Ces dix conditions gagnantes peuvent être énoncées de la manière suivante : reconnaître qu'on peut apprendre de la ruralité; protéger la socio-diversité à laquelle contribue la ruralité; favoriser une approche de développement rural durable; reconnaître la multifonctionnalité de la nouvelle économie rurale; mobiliser le capital social et les infrastructures sociales entrepreneuriales; soutenir le développement des capacités des communautés rurales; soutenir l'émergence d'une nouvelle gouvernance rurale citoyenne; rendre intelligible l'interdépendance rurale-urbaine; soutenir une nouvelle solidarité rurale-urbaine par une taxe pédagogique et mettre en œuvre une politique publique appropriée.

1. Reconnaître qu'on peut apprendre de la ruralité

Dans l'opinion publique comme dans les milieux scientifiques, on s'accorde pour penser que le monde rural se caractérise par un fort attachement aux valeurs traditionnelles et qu'il manque de sens de l'initiative, de créativité et d'innovation. Le retard de la ruralité sur la route du développement se trouve par le fait même expliqué. Il faut changer notre point de vue sur la ruralité, lui-même empreint d'une sorte d'ethnocentrisme urbain. Les milieux ruraux sont plutôt des milieux innovateurs, l'innovation y prenant parfois des allures de nécessité vitale, et s'ils sont tels, leurs expériences peuvent être utiles et toute la société peut en tirer des enseignements. Une première condition gagnante pour assurer le développement rural émerge alors ici, soit reconnaître qu'on peut apprendre de la ruralité. C'est en réalisant l'*Université rurale québécoise* qu'on a compris l'importance d'une telle condition gagnante qui repose aussi sur l'idée de plus en plus reconnue que le déve-

loppement doit s'appuyer sur les savoirs d'expérience et les savoir-faire locaux. Et si nous pouvons apprendre de la ruralité, c'est que les ruraux ont déjà eux-mêmes appris dans trois grands domaines qui, s'ils sont harmonisés, peuvent conduire à un développement durable: 1) la mise en valeur de leur environnement naturel; 2) la gestion de leur développement économique; 3) l'aménagement de leur organisation sociale.

C'est en réalisant l'*Université rurale québécoise* qu'on a compris l'importance d'une telle condition gagnante qui repose aussi sur l'idée de plus en plus reconnue que le développement doit s'appuyer sur les savoirs d'expérience et les savoir-faire locaux. Et si nous pouvons apprendre de la ruralité, c'est que les ruraux ont déjà eux-mêmes appris dans trois grands domaines qui, s'ils sont harmonisés, peuvent conduire à un développement durable: 1) la mise en valeur de leur environnement naturel; 2) la gestion de leur développement économique; 3) l'aménagement de leur organisation sociale.

Cette créativité des ruraux s'est traduite par un ensemble d'innovations sociales et institutionnelles qu'ils se sont avérés capables de mettre en place. Ces innovations sociales sont nombreuses mais mal connues et c'est certainement un des mandats majeurs de l'*Université rurale québécoise* d'en rendre compte pour le bénéfice de toute la société. Cela non seulement leur permet de s'adapter aux changements, mais aussi d'offrir à toute la société des modes de vie alternatifs, différents, d'autres valeurs ainsi que des modèles organisationnels et institutionnels inédits qui se répandent souvent dans le reste de la société. On oublie trop souvent, par exemple, que les «caisses populaires» sont nées en milieu rural et que des concepts comme l'autogestion y ont été expérimentés d'une manière originale qui a enrichi cette notion elle-même. Par ailleurs, comme on le voit souvent, les ruraux sont aussi capables d'adapter des institutions sociales et économiques qui sont pensées pour des sociétés urbaines et imposées à l'ensemble de la société.

Les conséquences d'une telle prise de position sont nombreuses et importantes. Au lieu de voir les ruraux comme partie du problème, il faut plutôt les voir comme faisant partie de la solution. Le développement rural

n'est pas un objectif qui peut être atteint par des interventions et une expertise externes mais une finalité qui est la responsabilité propre des ruraux. En d'autres termes, il faut aussi comprendre que les ruraux sont tout à fait capables, comme d'autres, de s'inscrire dans des processus d'apprentissage social qui vont soutenir leur propre démarche de développement.

2. Protéger la socio-diversité à laquelle contribue la ruralité

Avec la montée de la pensée écologique, on a pris conscience de la nécessité d'actions volontaristes pour protéger les espèces menacées d'extinction et préserver ainsi la richesse des écosystèmes. Le maintien de la biodiversité est devenu une valeur universellement partagée. Les petits villages ruraux, à l'ombre des métropoles qui leur font d'ailleurs un peu trop d'ombrage ces derniers temps, font partie du patrimoine social, culturel, architectural et paysager. Plusieurs conventions internationales sur la protection du patrimoine ont été négociées par nos gouvernements qui ne semblent pas conscients des accords qu'ils signent et de leurs conséquences locales. La mise en valeur de ce riche patrimoine sur lequel prospère une industrie récréo-touristique en plein développement devrait donc s'inscrire dans la reconnaissance de la nécessité de préserver la socio-diversité dans le monde humain comme le concept de biodiversité nous invite à le faire pour le monde animal et végétal.

Une certaine pensée simplificatrice voudrait nous faire croire que le modèle urbain convient bien aux campagnes. Les petites collectivités rurales ont démontré à maintes reprises leur vitalité sociale, attestée par de nombreuses mesures de l'occurrence plus faible de diverses pathologies sociales. Les petites collectivités ont aussi démontré leur viabilité économique même avec des taux plus élevés de chômage liés à la saisonnalité des activités de mise en valeur des ressources naturelles. Finalement, elles sont un lieu d'exercice de la citoyenneté, comme on dit aujourd'hui, ou le lieu d'expression d'une société civile capable de gérer son existence collective avec le maintien d'un tissu de liens sociaux assurant une bonne cohésion sociale.

Que des petites collectivités, si elles le désirent, se regroupent avec une ville proche, cela peut s'avérer mutuellement bénéfique pour les deux. Quand une certaine pensée unique, encore une fois urbanisante,

parle des bienfaits de ces fusions, qu'est-ce qu'on attend pour aller voir les effets de la fusion de plusieurs petits villages autour de la ville de Gaspé il y a plus de trente ans? On le sait tous, et comme dirait une certaine opinion publique trop contente de s'inscrire dans le vieux modèle charitable, la Gaspésie fait encore pitié.

3. Favoriser une approche de développement rural durable

La réussite du développement des communautés rurales nécessite une approche globale et intégrée où devront se concerter logiquement les recherches visant à la fois l'identification des opportunités économiques, des contraintes écologiques et des attentes sociales. Car le développement rural durable suppose de réussir l'harmonisation entre ces trois dimensions: le respect de l'environnement, la recherche d'une viabilité économique et la réponse aux attentes des populations.

Mais nous sommes actuellement devant un paradoxe. La ruralité et les ruraux, plus proches de l'environnement, du moins l'environnement naturel, seraient devenus avec les modes de gestion et de production actuels, incapables de bien s'occuper de l'environnement. Pourtant, il devient impératif de penser à des «systèmes ruraux durables» basés sur la reconnaissance des réalités environnementales, comme c'est déjà le cas avec les conseils de bassin (Rivière Rimouski par exemple) et les clubs agroenvironnementaux qui encadrent maintenant des milliers de producteurs agricoles. Ces systèmes seront aussi basés sur l'autoresponsabilisation des producteurs, sans sacrifier le principe de précaution mais sans une judiciarisation infinie des pratiques agricoles.

Des films comme *L'erreur boréale* du chanteur Richard Desjardins et *Bacon le film*, commandité par l'Union paysanne, sont venus jeter un doute sérieux sur la prétendue capacité des ruraux à gérer leur environnement. Mais ces cris d'alarme visant des objectifs de sensibilisation d'un public urbain passent sous silence un nombre considérable d'efforts des ruraux pour une gestion raisonnée des terres comme des forêts qui commencent à donner des résultats tangibles. Pour nous, il est clair que l'approche du développement durable est une voie dans laquelle il faut s'engager résolument. Les ruraux le pensent aussi. Si on prend la peine de les écouter, on verra combien ils sont inquiets des pratiques des grandes sociétés intervenant en milieu rural sur lesquelles ils n'ont guère de pouvoir. Mais on assiste à

un rapprochement du regard urbain sur les réalités rurales. La question environnementale est une question qui intéresse toute la société. Comme il existe des problèmes environnementaux en milieu rural, les populations urbaines s'y intéressent et cela ne laissera pas indifférents les acteurs politiques. Si la question environnementale devient une nouvelle chance pour le monde rural de recevoir de l'attention de toute la société, il est à souhaiter que cela devienne l'occasion de nouer un dialogue rural-urbain constructif car, et c'est une intime conviction pour nous, tout processus de développement de la ruralité québécoise passe par une solidarité des villes avec les campagnes.

La question environnementale est une question qui intéresse toute la société. Comme il existe des problèmes environnementaux en milieu rural, les populations urbaines s'y intéressent et cela ne laissera pas indifférents les acteurs politiques. Si la question environnementale devient une nouvelle chance pour le monde rural de recevoir de l'attention de toute la société, il est à souhaiter que cela devienne l'occasion de nouer un dialogue rural-urbain constructif car, et c'est une intime conviction pour nous, tout processus de développement de la ruralité québécoise passe par une solidarité des villes avec les campagnes.

L'identification des conditions gagnantes suppose, selon le modèle de développement soutenable, d'identifier celles qui touchent à ces trois grandes dimensions et à leur harmonisation. Au plan environnemental, s'il faut bien saisir les potentialités écologiques d'un territoire, il faut aussi rappeler que ce processus n'est pas neutre, que la ressource n'existe pas en dehors du regard que l'on porte sur elle et que, finalement, ce n'est pas nécessairement la ressource qui crée le projet mais c'est le projet qui crée la ressource. Au plan économique, le développement rural implique une préoccupation constante de faisabilité économique, soit l'existence de marchés rémunérateurs pour la production rurale. Par contre, c'est souvent au plan social que nos analyses sont faibles car les opportunités écologiques et économiques, pour se concrétiser, doivent rencontrer les attentes des populations et de leurs communautés pour s'inscrire dans un développement local ou régional.

4. Reconnaître la multifonctionnalité de la nouvelle économie rurale

Ces derniers temps, on parle beaucoup de la «nouvelle économie rurale» pour désigner les mutations qui concernent cette économie avec l'arrivée des NTIC, ces nouvelles technologies de l'information et de la communication. Sans contester l'importance d'un tel phénomène dont nous pouvons discuter ici, il ne faudrait pas oublier les fonctions plus classiques ou traditionnelles de la ruralité qui ne sont pas encore bien reconnues. Pour les désigner, la notion de multifonctionnalité des territoires ruraux ou de l'agriculture est en train de devenir un concept fort populaire qui fait apparaître dans des habits neufs une réalité ancienne du monde rural, soit les différentes fonctions qu'il exerce.

Par exemple, un agriculteur produit de la viande ou du lait. Mais en même temps, il aménage une parcelle de territoire qui contribue à créer un paysage rural qui bénéficie à l'industrie touristique tout en contribuant au maintien d'un écosystème et de ses ressources naturelles. Dans ce cas, trois fonctions sont exécutées en même temps, la fonction économique de production et création d'emploi, la fonction environnementale de protection et valorisation d'un écosystème, et une fonction sociale ou culturelle, la création d'un paysage ayant de la valeur, en plus probablement du maintien de certaines traditions agricoles faisant aussi partie de la culture rurale locale. Si, en plus de faire du lait, la même ferme recevait des touristes dans le cadre d'une activité d'hébergement à la ferme, les économistes parleraient alors de joint product au sens où deux produits ayant une valeur sont générés par la même entreprise, la production laitière et l'accueil touristique et où chacun de ces produits ne peut être réalisé isolément.

Les multiples fonctions (multifonctionnalité) des territoires ruraux

- La fonction de production : fournir aux consommateurs des produits sains et de qualité, des produits dont l'origine et les conditions de production sont connues.
- La fonction territoriale : occuper les territoires, gérer l'espace, préserver les paysages et les ressources naturelles.
- La fonction sociale : contribuer à l'emploi, à l'animation du milieu rural, produire des services collectifs.

La reconnaissance actuelle de la multifonctionnalité repose sur les tentatives par les organisations rurales de faire admettre que ce type d'économie produit, dans un même mouvement, des biens marchands et d'autres sortes de biens non marchands qui sont tout aussi nécessaires pour le bien-être de nos sociétés, soit la protection des écosystèmes naturels et la création de paysages ruraux humanisés ayant de la valeur aux yeux de la population urbaine. Comme ce sont des biens non marchands qu'il importe de produire et qui ne sont pas reconnus, validés et rémunérés dans le cadre de la régulation marchande, il faut bien envisager le versement de subventions, de subsides aux agriculteurs et aux ruraux à même l'économie publique pour qu'ils puissent continuer à assurer ces fonctions, au-delà de la fonction stricte de production.

Mais dans le cadre des discussions autour de la libéralisation du commerce agricole international à l'OMC (Organisation mondiale du commerce), les Américains ne veulent pas reconnaître la multifonctionnalité des régions rurales, laquelle, selon les Européens et les Japonais, autorise les gouvernements à intervenir dans le secteur agricole en y maintenant des politiques de soutien au nom de la protection de l'environnement et du développement local et régional des territoires en difficulté. Le Canada suit le raisonnement américain car les producteurs de céréales de l'Ouest se sentent victimes des entraves au commerce et aisément capables de conquérir les marchés mondiaux. L'agriculture du Québec ne peut avoir une telle prétention et sert bien son marché domestique. Mais la position politique du Québec devrait être la défense de la multifonctionnalité, ce qui lui permettra de maintenir divers programmes d'intervention en faveur des régions en difficulté et de leurs nombreuses petites collectivités rurales dites en restructuration. Sans la reconnaissance de la multifonctionnalité à l'ordre du jour de la prochaine ronde de négociations à l'OMC, ces communautés rurales risquent de perdre une autre condition gagnante pour réussir leur développement, soit les politiques de soutien du secteur public dont elles ont et auront toujours besoin pour lutter efficacement contre les tendances naturelles de l'économie qui les condamnent à un déclin constant.

5. Mobiliser le capital social et les infrastructures sociales entrepreneuriales

Les chercheurs en développement rural et les décideurs publics sont confrontés au constat suivant: des com-

munautés rurales gagnent et d'autres perdent... semblant être enfermées dans le cercle vicieux de la dévitalisation. Des facteurs traditionnels de développement comme la dotation en ressources et la localisation s'avèrent insatisfaisants pour expliquer le développement dans plusieurs localités. D'où la nécessité de comprendre le rôle des facteurs intangibles de développement comme certaines «capacités» à se développer propres aux communautés, tel le capital social, une ressource et une production sociale intangible qui pourrait s'avérer un facteur de développement de communautés rurales soutenables.

Le concept de «capital social» réfère aux différentes «capacités» (collectives) relatives à la vitalité sociale et la viabilité économique de toute communauté. Ses trois principales dimensions (potentiellement mesurables) sont :

- la diversité symbolique ou le degré d'ouverture de la population aux personnes différentes, aux idées ou aux comportements;
- la capacité d'investissement-réinvestissement, soit de mobiliser des ressources (temps, argent, bénévolat, etc.) pour des activités de la communauté et la capacité de travailler ensemble;
- la capacité d'établir des réseaux et des liens avec l'extérieur pour notamment en obtenir des avantages des gouvernements.

La richesse du capital social varie en fonction du type de communauté: en croissance ou en déclin. Un capital social riche et diversifié, dont plusieurs théories du développement local postulent qu'il est un facteur nécessaire de développement, semble être davantage présent dans les localités rurales en croissance (*leading*). Dans les municipalités en dévitalisation (*lagging*), son niveau serait significativement plus bas.

L'hypothèse des effets structurants et déterminants du capital social dans le développement des communautés rurales soutenables est attestée par les travaux de l'Initiative de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale³ de la *Fondation canadienne pour la revitalisation rurale*. Ces travaux de recherche apportent une contribution à la validation des théories du développement local qui mettent l'accent sur des facteurs intangibles ou immatériels de développement comme le

«capital social» ou l'apprentissage social, l'innovation, la gouvernance, etc. plutôt que sur les facteurs structurels (dotation en ressources, localisation, investissement de l'extérieur) des théories «néo-classiques» du développement.

6. Soutenir le développement des capacités des communautés rurales

La différence entre une collectivité en déclin et une collectivité prospère ne tiendrait donc pas seulement aux facteurs traditionnels (dotation en ressources naturelles, capitaux, localisation, etc.) mais aussi à un facteur immatériel : les «capacités» de se développer de la communauté elle-même. Le «renforcement des capacités»⁴ peut être alors défini comme un processus par lequel les individus, les groupes, les organisations et les sociétés renforcent leurs habiletés à identifier et à relever les défis de développement sur une base durable.

Comment reconnaître une communauté rurale aux capacités développées ? C'est une communauté active qui prend des initiatives pour résoudre ses problèmes elle-même; c'est une communauté qui prospère en se basant sur les compétences et les ressources locales et qui est capable de prendre en compte les attentes de ses citoyens. C'est aussi une communauté forte alimentée par un esprit d'entreprise mais aussi par le volontariat et l'entraide et finalement, c'est une communauté avec des structures appropriées de gouvernance (synergie entre les secteurs public, privé et communautaire). Le renforcement des capacités est lié aux nouvelles approches de développement local s'appuyant sur le concept de «capital social» qui sera présenté dans le point suivant.

Le développement local, probablement comme d'autres pratiques sociales, est susceptible de s'apprendre en se faisant et en s'inspirant de l'expérience des autres. Ce qui est fondamentalement nouveau ici, c'est la nécessité de faire reconnaître cette nouvelle mission des communautés locales et de leurs instances politiques et qui, tout compte fait, n'est rien d'autre que la fonction «développement». Les collectivités rurales doivent maintenant s'occuper de leur développement et ne plus l'attendre par l'action des intervenants publics ou privés. Malgré diverses expérimentations intéressantes, une véritable pédagogie du développement local reste encore à inventer. Car il est clair que la maîtrise du développement passe par des actions de formation et par l'élévation du niveau général d'éducation des popu-

lations locales comme par exemple l'apprentissage par les leaders locaux de divers savoirs et techniques reliés à l'animation et la gestion de projet.

Le développement local, probablement comme d'autres pratiques sociales, est susceptible de s'apprendre en se faisant et en s'inspirant de l'expérience des autres. Ce qui est fondamentalement nouveau ici, c'est la nécessité de faire reconnaître cette nouvelle mission des communautés locales et de leurs instances politiques et qui, tout compte fait, n'est rien d'autre que la fonction « développement ». Les collectivités rurales doivent maintenant s'occuper de leur développement et ne plus l'attendre par l'action des intervenants publics ou privés.

Un nouveau champ de connaissance et d'action s'ouvre ici et les savoirs validés, comme l'évaluation des diverses expériences, ne sont pas légions. Pourtant, plusieurs initiatives commencent à dégager des enseignements qui permettent de comprendre les processus qui conduisent au renforcement des capacités de développement des communautés. Un modèle privilégié est celui qui repose sur l'embauche d'un agent rural accompagnant la collectivité et ses acteurs dans une démarche de développement local. Après avoir suivi une expérience grandeur nature dans deux municipalités dans le cadre d'un projet-pilote intitulé « Opération villages en mouvement », bien que nos conclusions ne soient pas encore rendues publiques, nous nous posons des questions sur la pertinence du rattachement administratif (c'est-à-dire avec un lien d'emploi) de l'agent rural avec la municipalité locale. On pourrait penser que la même personne pourrait être au service d'une, deux ou trois municipalités rurales dans le cadre des opérations du CLD ce qui la rendrait moins vulnérable aux changements rapides d'agenda des instances politiques locales.

7. Soutenir l'émergence d'une nouvelle gouvernance rurale citoyenne

La notion de gouvernance est passée dans le langage scientifique et journalistique ces dernières années, et même dans le discours de certaines organisations comme Solidarité rurale du Québec. La notion de gouvernance a été popularisée par les agences des Nations-Unies,

comme le PNUD, le *Programme des Nations-Unies pour le développement*, sous le concept de « bonne gouvernance » pour signifier la mise en place dans les pays en développement de meilleures pratiques des administrations publiques, soit une saine gestion des finances publiques d'une part, et une plus grande démocratisation des régimes politiques comme tels d'autre part.

Mais le concept de gouvernance, sans son qualificatif, permet de décrire une réalité sensiblement différente, soit le mode spécifique d'organisation d'un gouvernement local, régional ou national, mode qui se révèle dans la manière dont un gouvernement aménage ses rapports avec les autres forces socio-économiques agissantes dans la société⁵. La notion de gouvernance s'inscrit dans ce que les scientifiques appellent un nouveau paradigme dans lequel elle appartient à un univers conceptuel plus large, avec d'autres concepts inter-reliés comme celui de société civile, de secteur communautaire, de concertation ou de partenariat.

La nouvelle gouvernance rurale désigne alors cette nouvelle manière d'exercer le pouvoir et de prendre des décisions et elle met en scène trois grandes catégories d'acteurs : le pouvoir municipal, le pouvoir des acteurs économiques privés ayant une présence locale et le pouvoir de la société civile ou des organismes communautaires qui en sont l'incarnation en quelque sorte.

Pour nous, s'agissant des réalités rurales, la gouvernance désigne les arrangements institutionnels inédits qui font que les gouvernements locaux exercent un pouvoir efficient, c'est-à-dire un pouvoir qui prend des décisions qui ont une prise sur le destin des communautés locales. On parle de nouvelle gouvernance rurale, mais on pourrait en dire autant de la gouvernance urbaine, pour désigner le fait qu'on soit en train de vivre la mise en place de cette nouvelle gouvernance rurale en certains endroits où les gouvernements locaux sont sortis de leur champ de juridiction traditionnel imposé par les gouvernements supérieurs (les gouvernements locaux étant des « créatures » des provinces, comme on le voit bien avec les débats sur les fusions) pour se donner des moyens d'intervenir dans ce qu'on pourrait appeler le « développement ». La nouvelle gouvernance rurale désigne alors cette nouvelle manière d'exercer le pouvoir et de prendre des décisions et elle met en scène

trois grandes catégories d'acteurs : le pouvoir municipal, le pouvoir des acteurs économiques privés ayant une présence locale et le pouvoir de la société civile ou des organismes communautaires qui en sont l'incarnation en quelque sorte.

Dans les modes de gouvernance traditionnelle, ces trois grandes forces présentes dans les communautés locales poursuivaient chacune leur finalité sans trop d'interaction dans un monde économique et social perçu comme relativement stable. Mais dans le monde d'aujourd'hui, les communautés rurales relativement homogènes caractérisant le Québec d'autrefois vont faire place à un monde compétitif où il y aura des communautés rurales (et des régions) qui gagnent et d'autres qui perdent. Pour être du côté des communautés gagnantes, il est apparu, de manière intuitive (la théorie est arrivée bien après), qu'il fallait faire de la concertation et du partenariat entre le secteur public, le secteur privé et le secteur communautaire. À rebours, on a constaté que les «villages prospères»⁶ étaient justement ceux où une analyse approfondie de la dynamique locale montrait que ce partenariat entre les différentes forces locales s'était mis en place pour produire des arrangements institutionnels locaux inédits... et qui vont bien au-delà des traditionnels incitatifs fiscaux de la municipalité pour attirer une entreprise sur son territoire.

La nouvelle gouvernance locale qui semble se mettre en place en certains endroits est cette nouvelle manière dont des communautés locales organisent la prise de décision concernant les grands domaines de la vie socio-économique de la communauté. Par ailleurs, une telle approche implique plusieurs choses, comme le «renforcement des capacités» des communautés à gérer leurs propres affaires... et cela ouvre un vaste chantier de travail pour diverses organisations et pour des générations d'agents de développement. Par ailleurs, tout cela arrive dans un contexte où les traditionnelles théories du développement économique local sont en profond changement. Alors que les théories traditionnelles mettaient l'emphasis sur des facteurs comme la localisation favorable, la présence de ressources naturelles et des investissements de l'extérieur, les nouvelles théories de développement local mettent l'accent sur des facteurs immatériels ou intangibles comme l'entrepreneursip, le partenariat, les capacités innovatrices du milieu, la présence d'une infrastructure entrepreneuriale sociale (autrement dit le capital social).

En clair, ces théories économiques reconnaissent le rôle non négligeable des facteurs sociaux dans la localisation des entreprises et leur prospérité au-delà des paramètres économiques et financiers habituels. Cela veut dire qu'une entreprise qui va créer des emplois, payer des taxes, stimuler la construction domiciliaire, etc. prendra en considération des facteurs sociaux liés à la qualité de vie dans la communauté. Car elle sait que si la vie sociale est agréable, c'est parce que le secteur communautaire anime le milieu; les travailleurs y viendront plus aisément et seront plus fidèles à l'entreprise. Dans cette nouvelle gouvernance rurale, le pouvoir municipal se sentira autorisé à engager un dialogue avec le secteur privé et à faire des investissements publics qui rendront la communauté attrayante pour une entreprise en quête d'une localisation. On peut donc faire l'hypothèse que les communautés en dévitalisation sont aussi celles où la gouvernance n'est pas appropriée, ne produisant pas les synergies et les innovations sociales et institutionnelles aptes à assurer le développement de la communauté.

En clair, ces théories économiques reconnaissent le rôle non négligeable des facteurs sociaux dans la localisation des entreprises et leur prospérité au-delà des paramètres économiques et financiers habituels. Cela veut dire qu'une entreprise qui va créer des emplois, payer des taxes, stimuler la construction domiciliaire, etc. prendra en considération des facteurs sociaux liés à la qualité de vie dans la communauté.

Il faut souligner ici qu'un nouveau champ d'études de la gouvernance rurale est actuellement en construction. Comprendre la dynamique de gouvernance propre à une communauté n'est pas une tâche facile, car la mise au jour d'une telle dynamique suppose un long travail de type anthropologique avec les acteurs-clés de la communauté dans les trois domaines (public, privé, communautaire) de la gouvernance. Ce travail est généralement facilité par l'étude de certains conflits au sein de la communauté qui amènent ses membres à prendre position et... la communauté peut ainsi se révéler à elle-même. Cela peut être un conflit interne ou un événement extérieur qui est perçu comme une menace pour les uns et une opportunité pour les autres selon la conception que l'on se donne de l'identité locale. Actuellement, dans les travaux que poursuit la *Fondation canadienne pour la revitalisation rurale*, avec

son Initiative de recherche sur la «Nouvelle économie rurale», il apparaît que la notion de gouvernance s'inscrit dans cet univers conceptuel où il faut introduire le concept de «cohésion sociale», notion qui renvoie à une grande valeur éthique, à un indicateur de développement social. Car cette notion reconnaît implicitement l'existence des stratifications sociales et des antagonismes sociaux entre des groupes aux intérêts variés, et cela peut se révéler aussi dans l'analyse d'une communauté locale donnée. La cohésion sociale devient alors un objectif avoué des politiques sociales et économiques.

8. Rendre intelligible l'interdépendance rurale-urbaine

Les pouvoirs publics, comme l'opinion publique, se questionnent sur l'avenir de la ruralité dans la modernité avancée. Plusieurs indicateurs socio-économiques témoignent d'un déclin rural pendant que certains chercheurs surveillent l'apparition des signes d'une renaissance rurale. Il faut renverser un certain discours urbain, alimenté par les politiciens, qui se demande si les campagnes servent encore à quelque chose dans notre société et notre économie.

Notre travail académique et scientifique devrait consister à mettre en évidence les liens d'interdépendance qui unissent les régions rurales et les régions urbaines dans ce pays. Une meilleure compréhension de ces liens cachés de la part des populations urbaines fera de ces dernières les meilleurs défenseurs des politiques de soutien à la revitalisation rurale. Cette question d'une meilleure compréhension des liens d'interdépendance entre les économies rurales et urbaines dans ce pays est fondamentale. Les ruraux fournissent des biens (ressources primaires) et des services écologiques à toute la société; le prix des premiers baissent sans cesse et les seconds ne sont même pas rémunérés. Mais ils devront l'être un jour par des mécanismes à inventer. Des ressources rurales (nourriture, énergie, aménités paysagères rurales, etc.) assurent la qualité de vie des urbains. Quand les populations urbaines paient ces ressources à vil prix (avec un panier d'épicerie à 17 % de leur revenu disponible) pas étonnant que les économies rurales se portent mal. Il faut alors faire en sorte que des ressources urbaines (essentiellement financières) viennent supporter un processus de revitalisation des campagnes. Une fondation⁷ comme la *Fondation canadienne pour la revitalisation rurale* est d'avis que toute la société, dans un geste de solidarité bien comprise, doit supporter une

vigoureuse politique rurale capable de réussir une revitalisation rurale.

Une meilleure compréhension de ces liens cachés de la part des populations urbaines fera de ces dernières les meilleurs défenseurs des politiques de soutien à la revitalisation rurale. Cette question d'une meilleure compréhension des liens d'interdépendance entre les économies rurales et urbaines dans ce pays est fondamentale. Les ruraux fournissent des biens (ressources primaires) et des services écologiques à toute la société; le prix des premiers baissent sans cesse et les seconds ne sont même pas rémunérés. Mais ils devront l'être un jour par des mécanismes à inventer.

Cette condition gagnante s'impose avec une certaine urgence quand on considère la perception des ruraux à propos de leur propre situation dans la société québécoise. Lors de l'*Université rurale québécoise* au Bas-Saint-Laurent à l'automne 1999, invités à s'exprimer sur ce qu'ils feraient s'ils étaient à la tête d'un ministère du développement rural, ils ont identifié quatre enjeux majeurs qui sont à retenir ici.

- 1) l'accélération du phénomène de dévitalisation ou de désertification des régions rurales isolées ou éloignées des zones métropolitaines;
- 2) le traitement discriminatoire de la campagne par rapport à la ville;
- 3) la défaillance des mécanismes de soutien au processus de développement mis en place par le gouvernement;
- 4) la problématique du développement durable en milieu rural.

L'expérience du lointain Japon peut nous servir d'exemple ici. Ce pays se distingue par ses nombreuses zones métropolitaines. Pourtant, il s'est donné une vigoureuse politique rurale fondée sur une bonne compréhension de la symbiose entre milieux urbains et ruraux. Dans cette île surpeuplée, il est facile de concevoir que les campagnes soient des espaces à protéger, car elles assurent de nombreuses fonctions utiles à toute la société: production alimentaire certes mais bien plus,

soit assurer la reproduction des écosystèmes naturels dont dépendent les villes pour leur alimentation en eau potable. Alors, une partie des taxes d'eau en ville retourne dans les campagnes sous forme de programmes d'aide issus d'une politique rurale bien comprise et qui rémunèrent les ruraux pour des services écologiques essentiels rendus à toute la société. Et quand les urbains partent en campagne pour leurs loisirs, ils y trouvent des campagnes vivantes; d'ailleurs, ils les trouvent tellement vivantes que les écoles des petits villages ruraux en déclin démographique sont pleines d'enfants des familles urbaines qui ont décidé de leur faire passer quelques années dans cet environnement propice à divers apprentissages. Les citoyens de Sainte-Paule, près de Matane, qui ont sauvé leur école de village de cette manière n'ont pas eu besoin d'un voyage d'études au Japon pour comprendre que les autobus scolaires circulent dans les deux sens et peuvent donc amener les petits urbains dans une école primaire rurale.

La politique rurale japonaise, comme celle en Europe, est basée sur la reconnaissance de la multifonctionnalité des territoires ruraux. Elles devraient inspirer la nôtre, celle que nous risquons d'attendre encore longtemps. Il faut faire reconnaître le rôle de la puissance publique dans le soutien aux territoires ruraux en faisant admettre que cela n'est pas une entrave au commerce agricole comme voudraient le croire les fonctionnaires de l'OMC. Une telle politique devrait aussi reposer sur un exercice pédagogique qui consisterait à mieux faire comprendre à l'ensemble de la société les liens d'interdépendance qui unissent les régions urbaines aux milieux ruraux même les plus éloignés. Un seul exemple: sans les grandes rivières qui caractérisent ces territoires, qu'en serait-il de l'industrie hydroélectrique, un fleuron de l'économie du Québec et un puissant levier de développement de toute cette société?

9. Soutenir une nouvelle solidarité rurale-urbaine par une taxe pédagogique

Il faut se donner les moyens d'exercer notre responsabilité et notre solidarité en faveur des milieux ruraux qui rendent d'éminents services (des biens collectifs plus souvent invisibles à toute la société) en leur transférant ainsi des ressources pour qu'ils puissent continuer à le faire pour l'intérêt général; dans nos sociétés, la fiscalité est un outil utilisé pour des telles finalités. Une taxe sur l'alimentation, très basse d'ailleurs, devrait alimenter une caisse qui financerait les

actions de développement prévues dans les divers volets de la politique rurale.

Quels sont ces services que rendent gratuitement les ruraux pour le bénéfice de toute la société? Ils sont de plusieurs ordres mais pour parler le langage des spécialistes, on peut dire qu'il s'agit des *aménités rurales* (un paysage, un environnement sain, un espace de récréation, des produits du terroir, de loisir, etc.) hautement valorisées par les populations urbaines. Or, les conditions économiques sont telles que si on veut encore voir des campagnes vivantes, il faut leur offrir des aides publiques. Car la régulation marchande ne peut pas ou difficilement rétribuer cet immense travail de maintien des paysages ruraux par exemple. Les Québécois reconnaissent que les 1200 villages ruraux qui forment le tissu rural de cette société sont d'une inestimable valeur et font partie de leur patrimoine historique. La situation actuelle est telle qu'il faut des actions publiques pour protéger ce patrimoine, assurer qu'il se maintiendra bien vivant. De là l'idée d'un transfert en retour dans le milieu rural.

Quels sont ces services que rendent gratuitement les ruraux pour le bénéfice de toute la société? Ils sont de plusieurs ordres mais pour parler le langage des spécialistes, on peut dire qu'il s'agit des *aménités rurales* (un paysage, un environnement sain, un espace de récréation, des produits du terroir, de loisir, etc.) hautement valorisées par les populations urbaines. Or, les conditions économiques sont telles que si on veut encore voir des campagnes vivantes, il faut leur offrir des aides publiques. Car la régulation marchande ne peut pas ou difficilement rétribuer cet immense travail de maintien des paysages ruraux par exemple.

Mais ce n'est pas la principale raison, car il en est une autre bien plus importante. Les populations urbaines n'ont guère réalisé que les campagnes qui les nourrissent, soumises à la logique marchande, le font avec un retour financier de plus en plus étroit. Sait-on que 90 % du prix d'achat des produits de notre panier d'épicerie se disperse dans la chaîne agroalimentaire et ne remonte pas aux producteurs ruraux et agricoles. Ces derniers ne touchent en moyenne que 10% du prix payé par le consommateur final. Ce prix, en regard du pouvoir d'achat

des consommateurs québécois, a tendance à devenir très léger. Au début du siècle, la famille moyenne déboursait plus de 40 à 50 % de son revenu pour l'alimentation (et c'est le cas pour de nombreux pays en développement de nos jours). En moins d'un siècle, cette proportion a chuté à environ 17 %. Pourquoi ? Les gains de productivité dans ce secteur, amplifiés avec la mécanisation agricole et les avancées de l'agronomie moderne, ont été considérables et ce sont les consommateurs qui en bénéficient aujourd'hui. Une certaine presse mal informée voudrait nous faire croire que les producteurs agricoles québécois sont des travailleurs inefficaces, gavés de subventions gouvernementales et que cette agriculture nous coûte finalement très cher. Mais en fait, la vérité est que ces subventions - et cela est vrai dans tous les pays dits avancés - qui soutiennent massivement leur agriculture, servent à réduire le coût de l'alimentation, une composante essentielle du coût de la vie selon lequel s'élaborent les demandes salariales des travailleurs urbains.

Les généreuses subventions agricoles ne font que transiter dans le secteur agricole pour aller, en dernière instance, bénéficier aux économies urbaines. Et finalement, ces subventions, présentées aussi comme des mesures de développement rural, consolident davantage le développement urbain et génèrent plutôt un sous-développement rural inacceptable. Sans compter que pour réaliser cet exploit, soit réduire drastiquement le prix du panier d'épicerie auquel on consacre maintenant moins que les loisirs, il a fallu développer un modèle agricole productiviste (qu'on retrouve aussi en forêt) qui pose de sérieuses questions sur sa reproductivité à long terme et sur la qualité des aliments qu'il met dans notre assiette.

Les généreuses subventions agricoles ne font que transiter dans le secteur agricole pour aller, en dernière instance, bénéficier aux économies urbaines. Et finalement, ces subventions, présentées aussi comme des mesures de développement rural, consolident davantage le développement urbain et génèrent plutôt un sous-développement rural inacceptable.

Pour nous, il s'agit d'une taxe symbolique, et même pédagogique, de 1 % sur l'alimentation⁸. Elle serait entièrement dédiée au développement rural. Il faudrait la

présenter comme une véritable mesure compensatoire, le marché n'étant pas capable de rémunérer totalement le travail des ruraux qui bénéficie à l'ensemble de la société. Et puisque pour bien des ménages sous le seuil de pauvreté, le coût du panier d'épicerie est un élément budgétaire très important, on pourrait facilement les soustraire de l'application de cette taxe.

Il va sans dire qu'une telle taxe doit être accompagnée d'un effort particulier de sensibilisation de l'opinion publique à la situation rurale. Si ce travail pédagogique est bien fait, au lieu d'être un acte politique suicidaire, il pourrait générer pour le gouvernement un capital de sympathie dans la population; il apparaîtrait alors comme un gouvernement qui ose gouverner, qui assure l'avenir du développement urbain et rural dans le même mouvement, et ce dans la grande tradition de justice redistributive de nos États modernes.

Il va sans dire qu'une telle taxe doit être accompagnée d'un effort particulier de sensibilisation de l'opinion publique à la situation rurale. Si ce travail pédagogique est bien fait, au lieu d'être un acte politique suicidaire, il pourrait générer pour le gouvernement un capital de sympathie dans la population; il apparaîtrait alors comme un gouvernement qui ose gouverner, qui assure l'avenir du développement urbain et rural dans le même mouvement, et ce dans la grande tradition de justice redistributive de nos États modernes.

10. Mettre en œuvre une politique publique appropriée

Après la période fortement interventionniste de l'État providence, nous sommes dans une période qui se caractérise par le retrait de l'État devenu accompagnateur des initiatives locales. L'idée que les communautés rurales puissent se développer seules, sans des aides publiques, est irréaliste et inconséquente. C'est aussi une belle auto-légitimation des pouvoirs publics pour se désengager à un moment où leur engagement est nécessaire. Comme nous l'écrivions dans notre livre *Territoire d'avenir*, « Si l'État peut se passer du monde rural, le monde rural lui ne peut se passer de l'État. Le politique constitue une instance qui, justement, peut

jouer un rôle décisif dans la mesure où les ruraux, laissés à eux-mêmes, ne peuvent aménager seuls leur propre avenir». La question du maintien des services publics en milieu rural l'illustre aisément; l'État est directement interpellé dans ses modes de fonctionnement et sa capacité de s'adapter aux réalités rurales.

Quelques objectifs de la politique rurale

- Soutenir le développement des capacités des collectivités (capacity building)
- Renforcer la gouvernance locale des collectivités locales
- Réduire les disparités (rurales-urbaines) et cultiver les différences rurales
- Maintenir les services de proximité en milieu rural
- Faciliter l'accès aux terres et aux ressources naturelles publiques
- Accélérer la mise en valeur des aménités rurales et préserver l'environnement
- Mettre en œuvre le principe de la solidarité nationale face au rural : passer des programmes d'assistance qui entretiennent la dépendance à une véritable solidarité (développement solidaire).

Dans le tableau ci-haut, je rappelle des propos que j'ai tenus pendant des années sur les orientations d'une politique rurale⁹. Des pas importants ont été franchis dans cette direction et il est faux de prétendre que l'État est insensible à la problématique des milieux ruraux. Le *Plan d'action rurale* du gouvernement fédéral, suivant la nomination d'un *Secrétaire d'État au développement rural* et la mise sur pied du Secrétariat rural sont des initiatives importantes. La *Politique nationale de la ruralité* du Québec¹⁰ introduit aussi une « clause rurale » dans toutes les politiques gouvernementales.

Les gouvernements sont effectivement à la recherche de nouveaux modèles d'intervention pour soutenir ou accompagner les efforts nécessaires afin d'éviter que des pans entiers des économies rurales partent à la dérive. Les pouvoirs publics devront, pour répondre aux attentes des ruraux, agir à deux niveaux assez éloignés. D'un côté, le développement rural requiert que les gouvernements clarifient les grandes politiques macro-économiques (et sociales) car ce qui inquiète les acteurs économiques, c'est l'absence de règles claires et équitables.

De l'autre, le développement rural ne sera pas possible sans cette attention de l'État au développement des communautés rurales elles-mêmes par des programmes souples, modulables, décentralisés pour accompagner un effort de développement déjà présent dans les communautés rurales.

Conclusion

Réussir le développement des communautés rurales suppose de réunir des conditions gagnantes qui elles-mêmes reposent sur un certain nombre de pré-requis et des postulats implicites. Le principal postulat derrière l'énoncé de ces conditions, c'est que la responsabilité du développement appartient d'abord aux ruraux et à leurs communautés, sans nier la responsabilité des pouvoirs publics. Un tel postulat implique un sérieux changement de mentalité dans des territoires où des décennies d'un État providentialiste ont généré une attitude de dépendance et d'attente et où on est déresponsabilisé face à l'aménagement de son propre avenir.

Un des pré-requis, c'est certainement l'accès aux terres et ressources publiques. Souvent, on explique la richesse de certaines zones rurales par des facteurs écologiques (qualité des sols) et économiques (proximité des marchés) en passant sous silence un facteur social majeur : l'accès à la propriété. Les vieux terroirs ruraux de la vallée laurentienne ont été mis en valeur par une agriculture familiale de petite propriété qui s'est transmise au fil des générations. Fortement capitalisée, cette agriculture prospère n'est certes pas étrangère aux vertus de la propriété bien comprise. Il s'en trouve plusieurs aujourd'hui pour dire que nos forêts publiques seraient en un bien meilleur état si ce patrimoine collectif avait été confié à des familles y tenant ces fermes forestières selon le modèle agricole.

La propriété publique est omniprésente en milieu rural et elle y constitue souvent un frein à son développement. Le cas le plus caricatural est celui de la forêt; plusieurs centaines de communautés rurales sont « dépendantes » de la forêt mais cette richesse est appauvrissante pour ces communautés dont les seules retombées sont souvent quelques emplois saisonniers. D'autres territoires ruraux sont le siège des grands barrages hydroélectriques mais les retombées de la mise en valeur de ces ressources rurales leur échappent presque totalement. Ce qui pourrait être considéré comme une expropriation en règle est plutôt perçu, en milieu urbain,

comme la récolte d'une ressource donnée par la nature, selon une vision providentialiste des ressources naturelles.

La propriété publique est omniprésente en milieu rural et elle y constitue souvent un frein à son développement. Le cas le plus caricatural est celui de la forêt; plusieurs centaines de communautés rurales sont « dépendantes » de la forêt mais cette richesse est appauvrissante pour ces communautés dont les seules retombées sont souvent quelques emplois saisonniers. D'autres territoires ruraux sont le siège des grands barrages hydroélectriques mais les retombées de la mise en valeur de ces ressources rurales leur échappent presque totalement. Ce qui pourrait être considéré comme une expropriation en règle est plutôt perçu, en milieu urbain, comme la récolte d'une ressource donnée par la nature, selon une vision providentialiste des ressources naturelles.

Finalement, l'exercice auquel nous nous sommes livrés ici repose sur le postulat qu'il n'y a pas de recettes magiques pour assurer le développement des communautés rurales. C'est à chacune de trouver sa recette et une recette valable pour l'une peut ne pas l'être pour une autre. Cependant, ce qui est transmissible, ce sont les processus sociaux qui font qu'on devient capable d'inventer sa recette de développement. Il est aussi implicite que selon la situation locale, certaines conditions évoquées ici sont plus critiques que d'autres. Ainsi, la connaissance de ces conditions n'épargne aucune communauté d'une démarche de diagnostic territorial, qui est la première et nécessaire étape de tout processus de planification du développement.

Notes et références

- 1 Bruno Jean est titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement rural à l'Université du Québec à Rimouski.
- 2 Une première esquisse de cette réflexion a été présentée dans le cadre d'une communication à Mentorat 2002 de la *Fondation de l'Entrepreneurship*, Québec, le 7 février 2002 et lors du Colloque *Quel avenir pour les régions au Québec en ce début de millénaire?* organisé par l'Université du Québec à Hull le 2 novembre 2001.
- 3 Voir le site Internet de cette initiative : nre.concordia.ca
- 4 Ce concept semble, sous le terme de CCB (Community Capacity Building), avoir la faveur de certaines instances publiques canadiennes comme le Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, Développement des ressources humaines Canada et le Programme de développement des collectivités (Community Futures ou, comme on dit au Québec, les SADC, les Sociétés d'Aide au Développement des Collectivités) qui en font la promotion actuellement.
- 5 Voir l'article de Mario Carrier et Bruno Jean, « La reconstruction de la légitimité des collectivités rurales : entre gouvernement et gouvernance » dans Mario Carrier et Serge Côté (sous la direction de) (2000). *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*. Québec, Presses de l'Université du Québec, Coll. « Sciences régionales ».
- 6 Solidarité rurale du Québec, *Opération des villages prospères (1996). Rapport du groupe de travail*, le 9 octobre. Voir : <http://www.solidarite-rurale.qc.ca/outils.html>
- 7 Voir : www.crff.ca
- 8 Les discussions suscitées par la présentation d'une telle idée aux participants du Forum itinérant de l'UQCN sur une agriculture citoyenne de Rimouski le 14 avril 2002 me donnent à penser que la taxe sur l'alimentation pourrait être substituée, comme au Japon, par une taxe sur l'eau consommée dans les villes.
- 9 Par exemple : Bruno Jean (1994). « Quand l'autre Québec aménage son avenir. Les défis d'une ruralité québécoise moderne » dans *l'Action Nationale* 94 (9). Montréal, novembre, pp. 1260-1279.
- 10 Voir à ce sujet : Bruno Jean (2002). « La reconnaissance politique de la ruralité québécoise » dans *L'Annuaire du Québec 2003*. Montréal, Éditions Fides, pp. 231-241 (Sous la direction de Rock Côté et Michel Venne, en coll. avec *Le Devoir*).

Ruralité en péril: redéfinir les consensus et argumentaires en faveur de l'occupation dynamique des territoires fragiles

Bernard Vachon¹
Université du Québec à Montréal

Malgré que le déclin économique et démographique semble avoir atteint un stade irréversible dans plusieurs communautés rurales des régions éloignées et intermédiaires, la mise en place des conditions nécessaires à une relance durable du développement de ces régions demeure un objectif de société réaliste. Des politiques volontaristes énergiques mieux adaptées et mieux ciblées, confortées par une solidarité territoriale entre régions riches et régions pauvres, pourraient briser la fatalité du déclin en territoires fragiles. Pour y arriver, un vrai débat doit s'ouvrir sur la place des régions périphériques et intermédiaires dans le développement de la société québécoise, sur la nature et l'ampleur des investissements structurants à réaliser, sur les coûts d'une occupation dynamique des régions en difficulté et sur l'effort susceptible d'être consenti par les régions centrales.

Comme préalable, les consensus et argumentaires qui ont prévalu jusqu'à présent en matière de développement régional et de développement rural feront l'objet d'une entière révision à la lumière d'une mise à jour de l'état des lieux.

Une gouvernance territoriale qui consolide la tendance lourde de la concentration

On a beaucoup parlé des régions et de la ruralité au cours des dix-huit derniers mois au Québec. En décembre 2001, le gouvernement du Québec adoptait en grande pompe une *Politique nationale de la ruralité* et moins d'un an plus tard il organisait le *Rendez-vous national des régions*. Le ciel est-il maintenant plus serein pour les régions non centrales maillées d'un réseau de petites villes et de villages? C'est à regret qu'il faut convenir que non, car au-delà des beaux discours et des enga-

gements la main sur le coeur en faveur des régions, très peu fut offert et très peu sera fait. La *Politique de la ruralité* est une déclaration d'attachement à l'égard des communautés rurales et de leur différence, accompagnée d'un modeste budget de 90 millions \$ pour la réalisation de projets locaux pour les 1000 municipalités rurales au cours des cinq prochaines années; faites le calcul. On a dit de cette politique que c'était un premier pas non négligeable. Peut-être, mais à quand les pas majeurs? Sans arrimage à une vigoureuse politique de développement régional, la politique de la ruralité aura peu d'effet à moyen et long termes.

**Sans arrimage à une vigoureuse
politique de développement régional,
la politique de la ruralité aura peu
d'effet à moyen et long termes.**

L'appel au Rendez-vous national des régions avait laissé croire un temps que les assises d'une véritable politique de développement régional seraient peut-être édifiées. Point n'en fut! Des bricoles furent accordées, des décisions furent reportées, des comités furent créés. On se permit même un nouveau recul sur la décentralisation: par ici la «décentralisation à la carte»!

Du point de vue gouvernemental, le succès de ce *Rendez-vous* est dans l'apaisement des régions. La paix est à nouveau rétablie sans qu'il en ait coûté trop cher et surtout sans que des transferts de budgets des régions centrales vers les régions éloignées n'aient été nécessaires. L'observateur constate l'habileté du gouvernement à obtenir cet apaisement avec des parades et bien peu d'investissements consentis; constate aussi la reddition des troupes régionales sans forte résistance en échange

de bien maigres gains de négociations. Le mot d'ordre est de régler les tensions en régions excentrées sans qu'il n'en coûte trop cher et sans contrarier les grands centres.

Du point de vue gouvernemental, le succès de ce *Rendez-vous* est dans l'apaisement des régions. La paix est à nouveau rétablie sans qu'il en ait coûté trop cher et surtout sans que des transferts de budgets des régions centrales vers les régions éloignées n'aient été nécessaires.

Dans sa réforme municipale (2001), la ministre Louise Harel a été principalement motivée par la consolidation des 31 agglomérations du réseau urbain du Québec, incluant les trois zones métropolitaines de Montréal, Québec et Hull. Son credo, partagé largement par le gouvernement, était que le développement du Québec passe d'abord et avant tout par des villes fortes, rejoignant en cela la thèse économique de la concentration spatiale du capital et des populations ayant pour corollaire le dépérissement progressif et inévitable des régions non centrales. Le résultat a été, en définitive, une politique de la ville. On peut imaginer que cette réforme aurait pu être un merveilleux instrument au service d'une *Politique territoriale nationale*. Négligés par les grands desseins de l'État, les territoires ruraux qui composent l'arrière-pays de l'armature urbaine se sentent de plus en plus excédentaires, résiduels, révolus et indésirables dans un contexte où l'essor de la société accorde bien peu de place à leur contribution. Leur destin s'inscrit dans un mouvement où extinction et disparition sont, à terme, dans l'ordre des choses.

Négligés par les grands desseins de l'État, les territoires ruraux qui composent l'arrière-pays de l'armature urbaine se sentent de plus en plus excédentaires, résiduels, révolus et indésirables dans un contexte où l'essor de la société accorde bien peu de place à leur contribution. Leur destin s'inscrit dans un mouvement où extinction et disparition sont, à terme, dans l'ordre des choses.

Les villes de Montréal et de Québec continuent d'être les lieux privilégiés d'investissement en termes d'infrastructures : prolongement de l'autoroute 30 au sud de Montréal (730 M\$), revitalisation des quartiers à Québec et à Montréal (85,7 M\$), implantation d'un réseau de tramway à Québec (650 M\$), prolongement du Métro à ville de Laval, etc.

Entre-temps, le service de transport aérien régional continue à se dégrader; le projet de prolongement de l'autoroute 20 entre Rivière-du-Loup et Mont-Joli est dans l'attente de son parachèvement depuis près de vingt-cinq ans; la voirie tertiaire de très nombreuses municipalités rurales est dans un état lamentable depuis le retrait du gouvernement provincial de ce champ de responsabilité (réforme Ryan); le service de traversier entre Trois-Pistoles et Les Escoumins est suspendu faute d'entretien du quai des Escoumins par le gouvernement fédéral, un lien inter-rives pourtant stratégique pour l'activité économique de deux régions du Québec maritime, etc.

Le toujours lancinant dépeuplement rural

Il y a près de 1 000 municipalités rurales au Québec, dont 602 de 800 habitants et moins et 224 de 300 habitants et moins (recensement de 2001). Des centaines d'entre elles voient fondre et vieillir leurs populations depuis les années 1960 et atteindre des seuils qui menacent désormais leur survie. Leurs réserves de vitalité économique, démographique et sociale en expansion jusqu'au début des années 1960, se sont épuisées depuis. Les jeunes partent, les populations restantes vieillissent à un rythme accéléré, les champs désertés sont reboisés, les commerces ferment, l'environnement bâti se dégrade, la diversification économique salvatrice n'est pas au rendez-vous. On entretient l'espoir, mais celui-ci se languit dans une trop longue attente. Le temps est peut-être venu de reconnaître que malgré la pertinence intrinsèque du discours ruraliste, l'aberration de la désertion des régions rurales et le caractère louable des quelques efforts consentis dans le cadre de politiques de l'État, et par des partenaires territoriaux, toutes les communautés rurales ne pourront prendre le train de la «modernité rurale». Et il est à prévoir que pour plusieurs d'entre elles, le processus de dévitalisation, désormais irréversible, va se poursuivre jusqu'à leur extinction.

Le temps est peut-être venu de reconnaître que malgré la pertinence intrinsèque du discours ruraliste, l'aberration de la désertion des régions rurales et le caractère louable des quelques efforts consentis dans le cadre de politiques de l'État, et par des partenaires territoriaux, toutes les communautés rurales ne pourront prendre le train de la « modernité rurale ». Et il est à prévoir que pour plusieurs d'entre elles, le processus de dévitalisation, désormais irréversible, va se poursuivre jusqu'à leur extinction.

Récemment, Murdochville a été un témoin hautement médiatisé de cette réalité des petites villes et villages en sursis que l'on constate mais que l'on refuse d'admettre. La perte de sa vocation minière d'origine l'a précipitée au bord de l'abîme. L'enjeu de sa survie est la reconversion de son économie vers des créneaux gagnants. Mais lesquels? Des dizaines de municipalités rurales, après le déclin progressif de leur économie agro-forestière ou minière ou de pêches, sont aujourd'hui dans la même situation à travers le Québec des régions périphériques et intermédiaires (le cas d'Asbestos est actuellement sur la sellette avec la fermeture annoncée de l'usine de transformation du magnésium, Magnolia, projet porteur de grands promesses lors de sa réalisation il y a moins de trois ans). Dans un tel contexte, Murdochville et Asbestos deviennent des laboratoires expérimentaux pour la prise de décisions politiques à l'égard des villages et des petites villes qui se meurent et pour la mise au point de stratégies « adaptées » pour des régions victimes de marginalisation, voire d'exclusion, suite aux bouleversements qui traversent l'économie nationale et mondiale. Les résultats peu probants issus jusqu'à présent de ces « laboratoires », comme de celui de la Gaspésie et de tant d'autres, confirment une fois de plus la fragilité économique et démographique des régions non centrales et la difficulté multivariée de gérer cette réalité, tant pour contrer sa marche que pour encadrer ses conséquences dramatiques au sein des populations locales.

Des territoires qui meurent, c'est d'abord le résultat de changements importants et durables dans les rapports de l'activité économique avec l'espace. Et ces changements, qualifiés de structurels, qui se manifestent par l'évolution de la logique de localisation des investissements de

production vers un modèle de plus en plus spatialement concentré, se trouvent conjugués à des tendances sociales lourdes qui empruntent les mêmes voies. Ainsi, la concentration des moyens de production et de la population sur quelques lieux ou régions centrales, s'accompagne de la contraction de l'espace habité. Vis-à-vis de ces forces extérieures aux territoires, les compétences et aptitudes collectives locales et régionales ont un impact bien limité (les ressources naturelles n'échappent pas à cette règle, les déboires récents dans les domaines des pêches, du bois d'œuvre et des mines en témoignent éloquemment). Les profonds chambardements qui découlent des mutations structurelles se traduisent dans l'organisation du territoire par la double réalité des « régions qui gagnent et des régions qui perdent »². Voilà le schéma général.

Ainsi, la concentration des moyens de production et de la population sur quelques lieux ou régions centrales, s'accompagne de la contraction de l'espace habité.

Face à cette réalité que peu d'observateurs contestent, plusieurs questions peuvent être soulevées, notamment des questions relatives aux consensus et argumentaires en faveur de la relance des régions excentrées et des territoires ruraux fragiles qui sont à la source de beaucoup de prises de positions et d'interventions à l'égard de ces milieux.

Consensus et argumentaire en faveur du nouveau rural

Depuis le milieu des années 1960, suite notamment aux fermetures décrétées de villages en Gaspésie et aux mouvements de résistance baptisés « Dignité I » et « Dignité II » qu'elles suscitèrent au sein des populations locales, des consensus favorables à l'édification d'une ruralité nouvelle se sont progressivement construits et solidement implantés. Syndicats d'agriculteurs et de forestiers, chercheurs universitaires, groupes écologistes, chambres de commerce, élus locaux et associations diverses se sont portés à la défense de la ruralité, prônant les valeurs et les mérites d'une occupation dynamique du territoire rural, non seulement pour les populations qui y vivent mais pour l'essor de la société québécoise toute entière. Souvent émotifs à l'origine, les consensus ont évolué vers une réflexion globale et une prise en compte d'une société en pleine mutation (les États généraux du

monde rural tenus en 1991 ont constitué une étape très importante à cet égard). Il en est résulté un argumentaire aux multiples volets prônant la diversification économique, un mode d'emploi élargi des territoires ruraux et un nouveau rapport ville-campagne, ouvrant des perspectives stimulantes pour l'avenir du monde rural. Les scénarios les plus progressistes ont été élaborés et proposés pour assurer une «occupation dynamique du territoire rural».

L'argumentaire en faveur de la «renaissance rurale» repose aussi sur la capacité des communautés rurales à saisir les opportunités de développement procurées par des changements survenus plus récemment dans la logique de localisation de plusieurs secteurs d'activité et de travailleurs: il s'agit d'un mouvement centrifuge d'activités économiques et de personnes, parallèlement au mouvement de concentration général qui se poursuit. Ce phénomène se décline en fonction des réalités nouvelles suivantes: 1) le potentiel de desserrement, voire de déconcentration, d'une part non négligeable de la trame économique, du fait de la dématérialisation d'un nombre croissant de ses activités et systèmes de production; 2) l'adhésion à des mesures de diversification des économies locales et régionales ouvrant la porte aux entreprises de deuxième et de troisième transformation à plus forte valeur ajoutée; 3) le développement et la généralisation des nouvelles technologies d'information et de communication comme facteur d'éclatement des lieux de production et de travail; 4) l'intérêt pour une meilleure qualité de vie chez une partie croissante de la population et 5) les revendications territoriales pour une décentralisation accrue des pouvoirs et des leviers de développement.

Une renaissance rurale qui tarde à se manifester

Des seuils de population qui rendent difficile le maintien des commerces et des services de base, ce qui mine la capacité de rétention et d'attraction de ces communautés.

Malgré certains progrès enregistrés, six ensembles de circonstances font obstacle à l'avènement attendu de la «renaissance rurale», particulièrement dans les régions périphériques et intermédiaires compromettant l'avenir de nombreuses municipalités rurales: 1) le contexte nouveau générateur d'opportunités de développement pour

le monde rural (desserrement économique et démographique) se met en place à un rythme nettement plus lent que le caractère d'urgence, qui prévaut dans un grand nombre de communautés rurales, le requiert; 2) la faible natalité combinée à l'exode des jeunes, au vieillissement accéléré des populations restantes et à l'apport négligeable de nouveaux résidents (mouvements interrégionaux et immigration), conduisent de nombreuses communautés à des seuils de population qui rendent difficile le maintien des commerces et des services de base, ce qui mine la capacité de rétention et d'attraction de ces communautés; 3) l'effritement de la volonté et de la capacité collective à lutter contre le déclin économique et social nuit à la prise en charge locale et empêche l'émergence d'idées innovantes indispensables au renouveau rural; 4) les grandes villes du Québec n'ont pas ce haut niveau de dysfonctionnement (pollution, insécurité, congestion de la circulation...) qui les rendrait invivables; au contraire, elles sont parmi les villes d'Amérique du nord offrant la plus haute qualité de vie, ce qui met en échec l'argument «qualité de vie» mis de l'avant par certaines régions éloignées et intermédiaires pour attirer de nouvelles familles et entreprises; 5) l'habileté et l'efficacité des stratégies des régions centrales de Montréal et de Québec à convaincre les gouvernements fédéral et provincial d'investir massivement et en priorité sur leur territoire et enfin, 6) les politiques nationales d'investissements structurants hors des régions centrales ne sont pas à la hauteur des défis que pose le développement des régions rurales périphériques et intermédiaires.

Les politiques nationales d'investissements structurants hors des régions centrales ne sont pas à la hauteur des défis que pose le développement des régions rurales périphériques et intermédiaires.

Si bien que l'écart s'accroît entre les territoires ruraux sous l'influence des grands centres (Montréal, Lanaudière, Laurentides et Capitale nationale principalement) et ceux des régions périphériques et intermédiaires. Une situation qui questionne et qui réclame de nouveaux consensus. Y a-t-il danger que le degré de dévitalisation qui affecte nombre de communautés rurales en régions éloignées soit désormais trop avancé, les populations trop affaiblies, la cohésion sociale trop déstructurée et la conjoncture du développement

territorial encore trop « métropolitaine » pour que les situations qui ne cessent de se détériorer soient renversées ? Y a-t-il risque que les discours et les interventions pour « maintenir l'espoir » dans les communautés en difficulté prennent dorénavant l'allure de pures illusions pour plusieurs d'entre elles ? Selon quels critères peut-on conclure à l'irréversibilité du déclin d'une localité ? Face à la menace d'extinction, jusqu'où l'assistance de l'État doit-elle être assurée avant l'issue fatale et quelle forme doit-elle prendre ? Peut-on, comme société, envisager et gérer rationnellement le processus de contraction de l'espace occupé ? Si oui, comment ?

Y a-t-il risque que les discours et les interventions pour « maintenir l'espoir » dans les communautés en difficulté prennent dorénavant l'allure de pures illusions pour plusieurs d'entre elles ?

Revoir la rhétorique et les consensus relatifs à l'avenir des territoires ruraux

Depuis le milieu des années 1980, un formidable mouvement « ruraliste » s'est développé au Québec animé par une forte volonté de sauver les campagnes. Aux constats alarmants d'organismes publics, aux manifestations populaires, aux résultats de la recherche universitaire, aux revendications territoriales, aux « scénarios gagnants », au modèle des « villages prospères », les gouvernements ont répondu par la mise en place de structures officielles d'intervention locale. Ne citons ici que les SADC ³, les CLD ⁴, le mouvement Solidarité Rurale ⁵ et la *Politique nationale de la ruralité*. Malgré le bien-fondé de ces structures et les services rendus aux populations des territoires concernés, il faut reconnaître aujourd'hui que dans plusieurs milieux, les résultats sont minces en regard des attentes et de l'ampleur des défis à relever : les gains obtenus, au prix de maints efforts, ne parviennent pas à juguler les forces destructrices qui se poursuivent et qui s'annoncent comme irréversibles dans bien des cas. Une large part du travail de réflexion, d'intervention et d'accompagnement poursuivi au sein de ces structures vise à « entretenir l'espoir », ce qui signifie pour nombre de communautés rurales, retarder l'échéance de l'extinction. Bien sûr, de belles réalisations et des « success stories » sont à porter au crédit de ces organismes et des initiatives du milieu,

mais ce n'est pas suffisant pour renverser la situation. Les tendances lourdes qui se poursuivent érodent inlassablement le cadre général de développement et affaiblissent la volonté et la capacité endogènes des communautés locales à participer activement au processus de leur développement.

Il faut reconnaître aujourd'hui que dans plusieurs milieux, les résultats sont minces en regard des attentes et de l'ampleur des défis à relever : les gains obtenus, au prix de maints efforts, ne parviennent pas à juguler les forces destructrices qui se poursuivent et qui s'annoncent comme irréversibles dans bien des cas.

Le temps est venu de revoir certains consensus et de « revisiter » l'argumentaire général du renouveau rural. Un regard neuf doit être posé sur « l'état actuel des lieux » et les perspectives inquiétantes qui s'annoncent pour plusieurs communautés rurales.

Le temps est venu de revoir certains consensus et de « revisiter » l'argumentaire général du renouveau rural. Un regard neuf doit être posé sur « l'état actuel des lieux » et les perspectives inquiétantes qui s'annoncent pour plusieurs communautés rurales. Dans un avenir prévisible, les régions centrales vont-elles continuer à retenir leurs populations et leurs activités économiques et conserveront-elles leur puissant pouvoir d'attraction au détriment des régions éloignées et intermédiaires ? Est-il réaliste, en 2003, de penser sauver tous les villages du Québec alors que le dépérissement s'accroît d'une part et que la concentration du capital de production et de la population se poursuit d'autre part ? En régions périphériques et intermédiaires, le facteur démographique (accroissement naturel et bilan migratoire interrégional) va-t-il continuer à affaiblir les populations locales, tarissant les dernières réserves de vitalité de plusieurs communautés ? Les espaces régionaux vont-ils se restructurer autour des villes-centres et d'axes ruraux privilégiés à vocations spécifiques (agricole, récréotouristique, mixte...), abandonnant l'arrière-pays à la forêt et à la friche ? L'avenir des régions rurales peut-il dépendre d'un mode d'emploi bio et écolo de leurs

ressources ? Le déclin rural est-il, en partie, le résultat de la faillite de l'imagination des politiques gouvernementales et des initiatives conservatrices du milieu ?

Est-il réaliste, en 2003, de penser sauver tous les villages du Québec alors que le dépérissement s'accroît d'une part et que la concentration du capital de production et de la population se poursuit d'autre part ? En régions périphériques et intermédiaires, le facteur démographique (accroissement naturel et bilan migratoire interrégional) va-t-il continuer à affaiblir les populations locales, tarissant les dernières réserves de vitalité de plusieurs communautés ?

Comme le sort des régions rurales éloignées et intermédiaires dépend largement des tendances lourdes aux niveaux macro-économique et macro-social, les analyses, les politiques et les interventions ne peuvent se limiter au contexte des échelons local et régional. D'autres interrogations se posent : les règles du marché doivent-elles seules voir à l'organisation du territoire et à la distribution de la population ? Jusqu'où la mission sociale de l'État peut-elle être invoquée pour justifier un interventionnisme en faveur des régions en difficulté ? Une politique volontariste d'investissements structurants peut-elle infléchir de façon significative la répartition géographique des capitaux de production et des populations et, conséquemment, redessiner la carte de l'occupation du territoire ? Quel niveau d'investissements structurants le développement régional requiert-il ? Sommes-nous prêts, comme société, à consentir les efforts en faveur d'un meilleur équilibre spatial de l'occupation du territoire ? L'appétit insatiable des grands centres urbains en regard des aides de l'État pour favoriser leur croissance conduit-il à négliger non seulement l'essor des régions périphériques et intermédiaires mais également leur rôle dans le développement de la société globale ? À défaut de politiques nationales d'envergure en faveur des régions en difficulté, quelles formes privilégiées devrait prendre l'action locale et régionale et quels résultats peut-on espérer de ces interventions ?

Les réponses à toutes ces questions vont nécessiter une mise à niveau de la compréhension de la ruralité contemporaine et de ses rapports avec le monde urbain. Elles nécessiteront également de l'imagination créative,

du courage politique et une solidarité territoriale. La formulation des nouveaux consensus et des choix appropriés qui en découleront en dépendent. À défaut de quoi, le statu quo irresponsable et les mesures ponctuelles vont faire œuvre de projet. Ce qui peut aussi être un choix !

Une politique volontariste d'investissements structurants peut-elle infléchir de façon significative la répartition géographique des capitaux de production et des populations et, conséquemment, redessiner la carte de l'occupation du territoire ? Quel niveau d'investissements structurants le développement régional requiert-il ? Sommes-nous prêts, comme société, à consentir les efforts en faveur d'un meilleur équilibre spatial de l'occupation du territoire ?

Sans politique vigoureuse de développement régional le développement local est un leurre

Clermont Dugas, Marc-Urbain Proulx, Bruno Jean, moi-même et quelques collègues dans la cinquantaine ou la jeune soixantaine, faisons partie d'une génération de chercheurs ruralistes qui se sont investis sur plus de 20 ou 25 ans dans la compréhension, la défense, la redéfinition et la promotion de la ruralité au Québec (des professionnels du développement territorial et des fonctionnaires de l'État ont aussi contribué à ce mouvement). Passionnés par ce champ d'investigation, nous n'avons négligé aucune forme d'intervention dans notre action : enseignement académique, formation de terrain, rédaction d'ouvrages et d'articles, recherche fondamentale et appliquée, consultation auprès des gouvernements centraux et des instances régionales et locales, appui aux agents de développement, participation à des organismes régionaux, nationaux et internationaux, conférences, séminaires, colloques, université rurale, etc. Une démarche que nous avons privilégiée a été celle du développement local, fondée sur la volonté et la capacité des communautés locales de s'approprier le processus de développement et de générer de l'intérieur leur développement. Notre travail sur ce plan, j'ose le dire, a été exemplaire et il n'a pas été sans influencer l'adoption de la *Politique de soutien au développement local et régional*, la mise en place des

réseaux des Sociétés d'aide au développement des collectivités (CADC/SADC) et des Comités locaux de développement (CLD), la pratique de terrain des agents de développement, la mobilisation des populations locales, la mission du mouvement Solidarité rurale et les orientations de la *Politique nationale de la ruralité*.

Le recours au développement local demeure aujourd'hui toujours pertinent. Il est toutefois plus nécessaire que jamais de rappeler que cette démarche a des limites et que celles-ci sont d'autant plus évidentes et contraignantes dans le contexte actuel que d'une part l'exode et le vieillissement des populations au cours des dernières décennies ont sérieusement appauvri le capital social des zones rurales fragiles et que d'autre part, la poursuite du mouvement de concentration et les timides politiques nationales de développement à visée régionale privent cruellement les régions des infrastructures modernes et suffisantes de support au développement.

Le recours au développement local demeure aujourd'hui toujours pertinent. Il est toutefois plus nécessaire que jamais de rappeler que cette démarche a des limites et que celles-ci sont d'autant plus évidentes et contraignantes dans le contexte actuel que d'une part l'exode et le vieillissement des populations au cours des dernières décennies ont sérieusement appauvri le capital social des zones rurales fragiles et que d'autre part, la poursuite du mouvement de concentration et les timides politiques nationales de développement à visée régionale privent cruellement les régions des infrastructures modernes et suffisantes de support au développement.

Ces handicaps sévères de l'état des lieux rendent particulièrement difficile la réunion des conditions favorisant les initiatives de développement et la capacité attractive des milieux excentrés à l'égard des capitaux de production et des travailleurs qualifiés, comparés aux régions centrales, pour un développement moderne et durable. Sans une réelle et vigoureuse volonté politique d'assurer l'occupation dynamique du territoire, concrétisée par des programmes majeurs d'investissements en infrastructures, équipements et services appropriés à des niveaux nécessitant des ajustements à la baisse des

budgets alloués aux régions centrales, le développement local est condamné à « entretenir l'espoir » et à se cantonner dans des « success stories » ponctuelles et souvent éphémères.

Sans une réelle et vigoureuse volonté politique d'assurer l'occupation dynamique du territoire, concrétisée par des programmes majeurs d'investissements en infrastructures, équipements et services appropriés à des niveaux nécessitant des ajustements à la baisse des budgets alloués aux régions centrales, le développement local est condamné à « entretenir l'espoir » et à se cantonner dans des « success stories » ponctuelles et souvent éphémères.

Ces programmes majeurs d'investissements porteraient sur l'amélioration des réseaux de transport terrestre, maritime et aérien, la formation de la main-d'œuvre dans des secteurs en demande et en émergence, les aides financières et techniques à l'installation de nouvelles entreprises, l'appui au développement de filières de productions privilégiées, l'essor des entreprises de deuxième et de troisième transformation, l'environnement propice à l'implantation des activités de la nouvelle économie, la diversification en agriculture, en foresterie et dans les pêches et la promotion de façons de faire écologiques dans ces domaines, le développement de nouveaux produits touristiques, la disponibilité en logements pour les nouvelles familles ce qui impliquerait plus de souplesse dans l'application du zonage agricole, la rénovation des petites villes et des villages, le maintien des services de proximité incluant les services médicaux de première ligne et la dernière école de village, le service Internet à haute vitesse accessible, selon diverses technologies, sur l'ensemble du territoire habité comme facteur moderne de localisation d'entreprises et de soutien aux travailleurs autonomes (télé-travailleurs), la consolidation des formations de niveaux cégep et universitaire en région, incluant des partenariats avec les milieux économiques et sociaux, les équipements et services récréatifs et culturels diversifiés et faciles d'accès, la protection et la mise en valeur du patrimoine naturel et culturel, etc.

Il faut reconnaître qu'au-delà des beaux discours, aucune des politiques nationales récentes n'a porté ces ambitions aux niveaux nécessaires pour enclencher le développement attendu. Bien que rien ne laisse présager un

changement significatif à ce chapitre dans un proche avenir, quel que soit le parti politique au pouvoir, il est à souhaiter que la lassitude et le sentiment d'abandon ne conduiront pas à la résignation et à l'abdication. L'avenir des régions en dépend.

Ne pas se méprendre : éteindre les feux de la foudre ne dissipe pas l'orage

Périodiquement, des situations de crise éclatent en région : fermeture d'usines, suppression de services, pénurie de médecins, épuisement des ressources, déficience des infrastructures de transport, perte massive d'emplois, démantèlement et transfert d'usines de transformation, déficit des équipements culturels, exode des jeunes, etc. Les populations inquiètes maugréent, s'agitent, descendent dans la rue, érigent des barrages, « montent à Québec », se font voir et entendre. Le gouvernement sort alors son « prêt-à-porter anti-agitation » : à grand renfort de caméras, une délégation de ministres se déplace sur le terrain, des discours émotifs sont prononcés, l'avenir du Québec est lié à la résolution de la crise en cours, des engagements qui feront manchettes dans tous les quotidiens sont signés et quelques millions de dollars sortent des chapeaux magiques des ministres. Puis, chacun rentre chez soi jusqu'à la prochaine crise. Au mieux, un certain suivi sera fait du projet ponctuel, qui fait office de solution, et des sommes investies.

Le *Rendez-vous des régions* de novembre dernier (organisé par le Ministère des Régions) a évité une nouvelle fois le débat de fond sur le sens et le coût d'une occupation dynamique du territoire, fondée sur une véritable politique de développement régional et une solidarité territoriale établie entre régions riches et régions pauvres. Les régions centrales de Montréal et de Québec qui ont été maintenues à l'écart de cet événement n'ont pu apporter leur contribution à cet effort d'actualisation et de redéfinition du développement régional, ni créer l'amorce d'un dialogue en faveur d'une politique territoriale plus sensible aux besoins des régions non centrales.

Dans certains milieux, on affirme d'emblée que les coûts d'une politique d'occupation dynamique du territoire en régions périphériques et intermédiaires atteindraient des niveaux impossibles à supporter par l'État et moins encore par les populations et organisations économiques des régions centrales. C'est conclure bien rapidement un débat qui n'a pas eu lieu. Sa tenue aurait le mérite de soulever cinq grandes questions et de dégager des éléments

de réponses, sinon des réactions de nature à nourrir la réflexion devant conduire à la formulation de choix, préalables à l'élaboration de la politique territoriale la plus appropriée : 1) Souhaitons-nous comme société occuper d'une façon durable le territoire actuellement habité des régions périphériques et intermédiaires et pourquoi ? 2) Comment percevons-nous cette occupation du territoire ? 3) Peut-on évaluer les coûts de l'occupation dynamique du territoire habité dans une perspective durable ? 4) Jusqu'où sommes-nous prêts à consentir les ressources et les efforts requis ? et enfin, 5) Quelles stratégies à court, moyen et long termes doit-on mettre de l'avant pour assurer l'atteinte de cette grande finalité de société ?

C'est conclure bien rapidement un débat qui n'a pas eu lieu. Sa tenue aurait le mérite de soulever cinq grandes questions et de dégager des éléments de réponses, sinon des réactions de nature à nourrir la réflexion devant conduire à la formulation de choix, préalables à l'élaboration de la politique territoriale la plus appropriée

L'ancien maire de Montréal, Pierre Bourque, promoteur du concept « Une île, une ville » et artisan de la relance économique de Montréal, déclarait récemment que « Montréal, qui était en zone dévastée il y a sept ou huit ans, a maintenant pris son envol et il n'est plus nécessaire d'y intervenir comme autrefois. Ce sont les régions éloignées qui ont besoin d'un plus grand soutien de l'État pour réaliser des projets structurants »⁶. Il n'est peut-être pas seul à penser de la sorte.

Conclusion

Sur le terrain, nombreux sont les directeurs d'organismes de développement, agents de développement et animateurs communautaires qui ressentent l'essoufflement et vivent les frustrations liées aux limites de leur action. Les situations sont de plus en plus criantes, les demandes de plus en plus pressantes et les perspectives réalistes de changer le cours des choses, de moins en moins évidentes. Avec la maturité acquise de quelques années de pratique, ils réalisent l'ampleur et la complexité des problèmes et la portée bien limitée des politiques et stratégies appliquées et des ressources dont ils disposent pour stopper le dépérissement et engager les communautés en péril sur la voie du développement durable.

Dans un contexte où l'environnement est propice à la croissance, le développement local peut faire des merveilles par ses actions d'information, de sensibilisation, de mobilisation, de formation et d'accompagnement à la concrétisation de projets. En l'absence de ce contexte, aux dimensions tant sociales qu'économiques, les efforts, la ténacité, l'imagination peuvent, certes, faire émerger des projets mais généralement d'une ampleur insuffisante en nombre, en taille et en diversité pour contrer le processus de dévitalisation économique et démographique en cours depuis plus de 40 ans... bien que des miracles soient toujours possibles.

Exercé dans les conditions actuelles dans les régions périphériques et intermédiaires, le développement local est une opération gagnante : gagnante pour les gouvernements centraux car à entretenir l'espoir on contient la frustration, l'agitation, le désordre et la révolte; gagnante aussi pour le modèle de la concentration et la thèse des Higgins, Martin et Raynaud du début des années 1970 qui prônaient la consolidation de quelques pôles centraux, principalement Montréal (la locomotive économique du Québec), au détriment d'une aide substantielle aux régions. Cette thèse inspire toujours la philosophie territoriale des gouvernements qui se succèdent depuis, et que la pratique du développement local vient conforter en oeuvrant auprès des territoires et communautés « résiduels » en détresse.

Exercé dans les conditions actuelles dans les régions périphériques et intermédiaires, le développement local est une opération gagnante : gagnante pour les gouvernements centraux car à entretenir l'espoir on contient la frustration, l'agitation, le désordre et la révolte; gagnante aussi pour le modèle de la concentration et la thèse des Higgins, Martin et Raynaud du début des années 1970 qui prônaient la consolidation de quelques pôles centraux, principalement Montréal (la locomotive économique du Québec), au détriment d'une aide substantielle aux régions. Cette thèse inspire toujours la philosophie territoriale des gouvernements qui se succèdent depuis, et que la pratique du développement local vient conforter en oeuvrant auprès des territoires et communautés « résiduels » en détresse.

Comme on a tenté de l'exposer, la fragilité des régions périphériques et intermédiaires, et plus particulièrement des communautés rurales qui les composent, est un mal structurel dont la cure ne peut être trouvée dans les seules médecines locales. Des interventions majeures d'une extrême dextérité et assurance sont devenues nécessaires. Celles-ci ne sont pas évidentes. L'exercice visant à les préciser se bute à des carences majeures dans la connaissance du tableau d'ensemble et risque d'errer ou de verser dans l'utopie tant que l'état des lieux n'aura pas fait l'objet d'une mise à jour complète; tant que les causes exogènes du déclin régional et local ne feront pas l'objet d'une plus grande attention et d'une volonté réelle de s'y attaquer; tant que des ressources appropriées et d'envergure ne seront pas consenties; tant que de nouveaux consensus n'aient pas été convenus entre les différents partenaires politiques, économiques et civils interpellés par les crises territoriales. Ces consensus méritent d'ailleurs de bénéficier de l'éclairage d'approches et d'idées nouvelles. Voilà un chantier bien stimulant pour la jeune génération de chercheurs régionalistes et ruralistes.

Des interventions majeures d'une extrême dextérité et assurance sont devenues nécessaires.

Notes et références

- 1 Bernard Vachon est détenteur d'un doctorat et spécialiste en développement régional et local. Il est également professeur associé au Département de géographie de l'Université du Québec à Montréal.
- 2 Benko, Georges et Alain Lipietz (sous la direction de) (1992). *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Paris, Presses universitaires de France, 424 p.
- 3 SADC : Société d'aide au développement des collectivités. Il s'agit d'une structure d'intervention locale qui relève du gouvernement fédéral. Au nombre de 54 au Québec, elles sont nées de la fusion des Comités d'aide au développement des collectivités et des Centres d'aide aux entreprises, antérieurs d'une dizaine d'années aux CLD.
- 4 CLD : Comité local de développement. Structure d'intervention locale qui relève du gouvernement provincial. Mis sur pied en 1997, il sont plus d'une centaine actuellement.
- 5 Solidarité rurale du Québec : Organisme conseil auprès du gouvernement en matière de ruralité. Responsable de la formation et de l'encadrement des agents ruraux (plus de 115). Créé à la suite des États généraux du monde rural en 1991.
- 6 *Le Soleil*, 15 février 2003.

La toile entrepreneuriale c'est :

Un portail multi-réseaux et multi-clientèles qui rend compte des préoccupations de plus de 75 000 personnes jouant un rôle déterminant dans le développement de l'entrepreneurship au Québec et ailleurs au pays.

Découvrez ce mois-ci :

Actualités Multi-Réseaux

Les **Actualités Multi-Réseaux**.

Un magazine branché sur tout ce qui bouge sur la scène entrepreneuriale.

Au menu : articles, entrevues, vidéos, témoignages, etc.

La **boutique de l'entrepreneur** :

Une librairie virtuelle qui offre la plus importante collection

d'ouvrages de langue française consacrée à l'entrepreneurship.

En vedette : la Collection

Entreprendre et ses nouveautés.

Achat en ligne et livraison express.

NOUVEAUTÉS

COLLECTION ENTREPRENDRE

SIGNET
entrepreneurial

À mettre dans vos favoris :

Le **Signet entrepreneurial** : plus de 370 accès aux meilleures adresses des réseaux de l'entrepreneurship québécois et canadien. Un répertoire soigneusement sélectionné et constamment mis à jour.

L'**agenda des activités**.

Il vous sera facile de répertorier les principaux événements et activités du milieu entrepreneurial.

Une **bibliothèque** unique en son genre par la qualité, la diversité et la facilité de consultation des contenus qu'elle offre. Une mine indispensable d'informations, mais aussi de contenus de formation et de sensibilisation gratuits offerts par la Fondation de l'entrepreneurship et ses partenaires, dont la revue *Organisations & territoires*.



La boîte à outils



POUR
ENTREPRENEURS !

Rendez-vous dans la section nouveaux entrepreneurs !

Découvrez un coffre à outil pour les nouveaux entrepreneurs et ceux qui rêvent de le devenir. Emparez-vous des outils de la trousse

Démarrez votre entreprise et prenez le **Sentier de la réussite entrepreneuriale**.

TRAVAILLEURS
AUTONOMES

ENTREPRENEURS
COLLECTIFS

INTERVENANTS
ÉCONOMIQUES

CHEFS D'ENTREPRISE
ET GESTIONNAIRES

NOUVEAUX
ENTREPRENEURS

ENTREPRENEURS
ÉTUDIANTS

ACCUEIL

Le monde rural québécois et la Politique nationale de la ruralité

Clermont Dugas¹
Université du Québec à Rimouski

Les problèmes socio-économiques des localités et régions rurales qui durent maintenant depuis des décennies ont amené le gouvernement du Québec à mettre en place en 2001 sa Politique nationale de la ruralité. Cette dernière devrait permettre aux collectivités rurales de «*léguer aux générations futures qui auront le goût de s'installer à la campagne, un territoire dynamique et prospère où il fait bon vivre*»². Compte tenu des problèmes existants, c'est un défi énorme que de vouloir rendre tout l'espace rural dynamique (au sens économique du terme) et prospère. Il y a donc lieu de se demander si la Politique sera à la hauteur de cet objectif. Nous essaierons ici de répondre à cette question en prenant en compte le contenu de la Politique ainsi que les caractéristiques du monde rural et des programmes et démarches antérieures de développement.

Les principaux aspects de la Politique

La Politique de la ruralité est présentée comme un cadre d'action devant susciter le dynamisme et la créativité des ruraux, leur permettant de se construire un avenir prometteur. Elle s'inscrit dans le prolongement de la Politique de soutien au développement local et régional de 1997 et prend fortement appui sur la théorie du développement local.

L'essentiel de la démarche gouvernementale retenue se résume à une injection de 90 millions de dollars sur cinq ans pour financer des projets initiés par la population dans plus de 1000 municipalités du Québec. Le territoire d'application est très diversifié allant des localités à faibles revenus et en forte dévitalisation aux petites villes et centres de services qui disposent d'un bon niveau de revenus et, dans bien des cas, bénéficient même d'une augmentation de population. Il appartient aux communautés rurales de mettre en place les projets qui vont modifier de façon durable leurs conditions de vie.

Quel que soit le degré de dynamisme et l'esprit d'innovation des résidents du monde rural, le budget de 90 millions sur cinq ans pour plus de 1000 localités constitue un levier économique insuffisant pour infléchir de façon significative les trajectoires de déstructuration qui existent dans une vaste partie du territoire rural. Sans tenir compte des coûts d'administration du programme, cela représente une moyenne annuelle de moins de 18000\$ pour chacune des localités ou 11.25\$ par personne. Cet argent va sans doute contribuer à créer des emplois temporaires et à réaliser de petits projets d'aménagement locaux tels que pistes cyclables, sentiers piétonniers, réparation de routes etc. Mais c'est nettement insuffisant pour assurer d'importantes créations d'emplois permanents, pour maintenir des services essentiels ou surtout pour corriger les problèmes structurels majeurs responsables du sous-développement. La faiblesse de ce budget est évidente quand on le compare à l'entente de développement Canada-Québec de 258 millions\$ appliquée exclusivement à la Gaspésie et au Bas-St-Laurent pour la période 1968-1973 ou encore au 906.5 millions\$ investis dans quatre ententes de développement pour ces deux régions entre 1968 et 1993. On sait que la réalisation de ces ententes consécutives à une très forte mobilisation populaire est loin d'avoir réglé les problèmes de ces régions.

Cette Politique de la ruralité ressemble à bien des égards aux anciens programmes de création d'emplois du fédéral des années 1960, 1970 et 1980 tels que les travaux d'hivers, et les programmes d'initiative locale (PIL), d'aide à la création locale d'emplois (PACLE) et d'initiative jeunesse. Les projets qui étaient une émanation du dynamisme du milieu résultaient uniquement de l'initiative populaire et locale. Les sommes d'argent investies annuellement étaient aussi largement supérieures à celles de la Politique de la ruralité. Elles ont contribué à l'implantation d'infrastructures et à la

création d'emplois temporaires, mais n'ont pu empêcher le dépeuplement rural et la perte de services.

Le territoire d'intervention

Le concept de «rural» retenu pour identifier l'espace d'application de la Politique est très sommaire et conduit à des ambiguïtés dans l'identification de certaines parties du territoire retenu. La caractérisation de cet espace fait aussi problème car elle tend à sous-évaluer la diversité du monde rural. Tout cela ne peut pas être sans conséquences sur les résultats de la Politique.

Le concept de «rural» retenu pour identifier l'espace d'application de la Politique est très sommaire et conduit à des ambiguïtés dans l'identification de certaines parties du territoire retenu.

En réalité, le terme «rural» n'est pas défini dans la Politique. On identifie plutôt comme rural le territoire qui se «situe essentiellement à l'extérieur des 31 grandes agglomérations urbaines du Québec»³. On mentionne que ce territoire concerne plus de 1000 localités et plus de 1 600 000 personnes. Pour connaître l'espace concerné, il faut se référer à deux annexes⁴ où le territoire est découpé en fonction de trois catégories de MRC, celles à caractères rural, celles qui ont une agglomération de recensement et celles qui sont en partie dans les communautés métropolitaines.

Ce découpage conduit à des incohérences tant en regard des définitions de Statistique Canada que des appellations officielles du gouvernement du Québec. Ainsi, certaines municipalités qui ont le statut officiel d'urbaines pour Statistique Canada sont considérées rurales dans le cadre de la Politique. D'autres qui ont le statut de rural ou qui comprennent de fortes proportions de ruraux sont assimilées au monde urbain. Par ailleurs, des municipalités qui ont officiellement le statut de ville et qui sont régies par la loi des cités et villes font partie de l'espace rural dans le cadre de l'application de la Politique. C'est le cas pour de nombreuses petites villes comme La Sarre, Asbestos, Sainte-Anne-des-Monts, Amqui, Mont-Joli, Trois-Pistoles et Montmagny. Ces municipalités, même si elles sont de petite taille, ont des formes d'aménagement de type urbain et des fonctions urbaines.

L'objectif principal de la Politique de la ruralité est d'améliorer les conditions de vie et les perspectives d'avenir des ruraux. Or, ces dernières sont très diversifiées et dépendantes de nombreux facteurs à la fois d'ordres structurels et conjoncturels. Leur prise en compte s'impose pour mettre en place des moyens de solutions efficaces. Cependant, la politique est plutôt laconique sur ces aspects. Elle les résume en quelques considérations générales sur l'emploi, la migration, l'instruction et les services et en une esquisse typologique sommaire.

La typologie compte quatre grandes catégories de milieux ruraux : 1) ceux localisés dans l'environnement immédiat des centres urbains qui connaissent une forte croissance démographique; 2) ceux situés à une distance plus respectable de la ville, composés de localités relativement prospères mais dont la situation démographique et des services est diversifiée; 3) ceux localisés à la périphérie du territoire habité qui ont une situation socio-économique plus difficile et 4) ceux des centres de services qui contribuent à la dynamique des collectivités rurales qui les entourent.

Toutes les caractéristiques mentionnées dans cette classification sont justes mais elles ne traduisent qu'une partie de la réalité rurale et ne permettent pas de mesurer l'ampleur des problèmes qui s'y trouvent. De plus, cette typologie est sans utilité pour l'application de la Politique parce que les localités appartenant à chaque classe ne sont pas identifiées. En outre, la majeure partie des localités faisant partie de la première classe sont exclues du cadre d'application de la Politique puisqu'il s'agit des municipalités périurbaines appartenant aux agglomérations et régions métropolitaines de recensement. Par ailleurs, quelles que soient leurs caractéristiques, toutes les localités sont traitées sur le même pied dans l'application du programme, exception faite de la répartition du budget total entre MRC.

Problématique, orientations et objectifs de développement

Selon la terminologie utilisée dans le document, la Politique s'articule autour d'«un monde de défis» et de trois grandes orientations assorties chacune de trois objectifs. Les défis représentent les problèmes à solutionner. Le mot défi est très à propos, compte tenu de l'envergure des difficultés qui affectent une bonne partie

de l'espace rural et de l'ampleur de la tâche à accomplir. Ces défis sont les suivants : *un territoire à occuper, une économie à diversifier, des ressources à mettre en valeur, des gens à former, des services à assurer, une identité à préserver, un dynamisme à encourager, une intervention gouvernementale à adapter*. Ce sont autant de titres qui évoquent des objectifs mentionnés dans des programmes et documents antérieurs ou dans des textes de revendication populaire.

On fait, par exemple, une relation étroite entre le niveau de développement et le dynamisme des communautés. D'une part, on assimile toute la communauté à quelques individus peu dynamiques comme il y en a partout, même dans les villes et communautés prospères, et d'autre part, on ignore tous les facteurs économiques, historiques, géographiques, biophysiques, culturels et sociaux qui ont généralement un impact déterminant sur le développement.

L'exposé qui fait état des problèmes et tient lieu de problématique est très sommaire et contient certains propos qui méritent d'être précisés et nuancés. On fait, par exemple, une relation étroite entre le niveau de développement et le dynamisme des communautés. D'une part, on assimile toute la communauté à quelques individus peu dynamiques comme il y en a partout, même dans les villes et communautés prospères, et d'autre part, on ignore tous les facteurs économiques, historiques, géographiques, biophysiques, culturels et sociaux qui ont généralement un impact déterminant sur le développement. Ailleurs, on évoque la rationalisation dans la mise en valeur des ressources naturelles pour justifier les symptômes de la dévitalisation, mais un peu plus loin on mentionne que ces mêmes ressources *peuvent être mises en valeur et favoriser l'émergence de produits locaux diversifiés et recherchés*. On mentionne les statistiques faisant état de la sous-scolarisation des ruraux tout en étant silencieux sur l'important phénomène de migration des gens instruits. Dans un autre ordre d'idées, on écrit que sur le plan social, l'intervention de l'État a permis de stabiliser les revenus et de mettre les populations à l'abri des aléas de la conjoncture. S'il en était vraiment ainsi, comment doit-on expliquer la forte dévitalisation qui affecte de nombreuses localités et l'élargissement des disparités de

revenus ? De tels propos qui, à tout le moins, demandent à être précisés apparaissent dans tout le chapitre 1 intitulé *Le Québec rural... un territoire d'avenir* qui tient lieu de problématique.

Les trois grandes orientations qui constituent autant de chapitres du document ne font pour l'essentiel que reprendre sous une formulation différente les énoncés qui figurent dans les défis. Il s'agit de :

- Stimuler et soutenir le développement durable et la prospérité des collectivités rurales;
- Assurer la qualité de vie des collectivités rurales et renforcer leur pouvoir d'attraction et
- Soutenir l'engagement des citoyens et citoyennes au développement de leur communauté et assurer la pérennité du monde rural.

Au total neuf objectifs découlent de ces orientations :

- 1) Diversifier l'économie, consolider et développer l'emploi et encourager l'esprit d'entreprise;
- 2) Accroître la participation de la population à la gestion des ressources et à la mise en valeur de son territoire;
- 3) Intensifier l'acquisition du savoir, le développement des compétences et l'innovation;
- 4) Assurer le maintien et l'amélioration des services de proximité;
- 5) Améliorer et promouvoir le cadre de vie et accroître le sentiment d'appartenance;
- 6) Favoriser l'adaptation des politiques et des programmes gouvernementaux;
- 7) Promouvoir la place ainsi que le rôle des jeunes et des nouveaux arrivants dans le maintien des collectivités rurales dynamiques et le renouvellement des populations;
- 8) Tenir compte de la situation, des besoins et de l'apport particulier des femmes qui vivent en milieu rural;

9) Renforcer la participation et l'engagement du monde rural et accentuer la complémentarité «rural-urbain».

Ce sont autant d'objectifs qui rallient sans doute tous les acteurs du développement et qui correspondent à la fois aux revendications traditionnelles des ruraux et aux orientations de développement qui figurent depuis des années dans des projets et programmes gouvernementaux, des plans stratégiques des CRCO et des ententes-cadre de développement. Diversification de l'économie, formation de la main-d'œuvre, participation populaire, complémentarité urbain-rural, etc. faisaient partie des objectifs du Bureau d'aménagement de l'Est-du-Québec (BAEQ) en 1966. La modulation de politiques et programmes gouvernementaux constituait l'un des volets de la Politique de développement régional de 1988.

La formulation répétée depuis plus de 30 ans de tous ces objectifs n'a pu empêcher la dégradation de la situation dans de nombreuses localités. Le véritable problème dans l'actuelle Politique de la ruralité se situe comme par le passé dans les moyens mis en place pour atteindre les objectifs poursuivis, que ce soit aux plans financier et organisationnel et aussi, dans une certaine mesure, dans la portée trop ambitieuse de certains de ces objectifs compte tenu du contexte en place.

Le véritable problème dans l'actuelle Politique de la ruralité se situe comme par le passé dans les moyens mis en place pour atteindre les objectifs poursuivis, que ce soit aux plans financier et organisationnel et aussi, dans une certaine mesure, dans la portée trop ambitieuse de certains de ces objectifs compte tenu du contexte en place.

L'administration de la Politique

Les MRC sont responsables de l'application de la Politique. Par l'intermédiaire du pacte rural signé avec le gouvernement québécois, chacune reçoit une enveloppe budgétaire en fonction du nombre de ses municipalités rurales et de leurs problèmes de développement. C'est à la MRC qu'il appartient d'initier, encadrer et financer les projets de développement élaborés par les communautés locales.

Divers organismes comme les CLD, CRD et CAR sont considérés comme mandataires dans la mise en œuvre du programme. Enfin, un comité des partenaires de la ruralité est mis en place dans une perspective de concertation de différents organismes québécois dont Solidarité rurale qui se voit garantir un financement par le gouvernement jusqu'à 2005 et qui est considéré comme un interlocuteur privilégié.

Ce n'est donc plus aux technocrates des gouvernements fédéral et provincial, comme c'était le cas dans le passé, qu'il appartient d'élaborer, de réaliser et de contrôler des projets de développement mais aux élus locaux réunis au conseil de la MRC. Une telle approche s'inscrit dans le sens des revendications traditionnelles de décentralisation de nombreux intervenants régionaux. Mais la Politique a aussi ses droits à l'intérieur des MRC. Dans beaucoup d'entre elles, des zones de conflits existent entre secteurs urbain et rural. Le poids politique des localités y est fort inégal. Comment cela va-t-il se traduire dans l'application de la Politique? Cette situation est susceptible de provoquer un élargissement des écarts socio-économiques à l'intérieur du monde rural.

Même si, dans le texte de la Politique, on fait état de la volonté d'aider les localités les plus à problèmes, il n'y a pas de modalités d'application qui garantiraient des interventions - ou une «priorisation» de projets - orientées dans ce sens. Bien au contraire, l'extension du cadre d'application aux petites villes et centres de services qui disposent au départ d'une meilleure situation socio-économique et d'un poids démographique et politique plus grand au sein des MRC, devrait logiquement les favoriser dans la distribution des investissements. En outre, les localités qui abritent les bureaux des MRC et CLD bénéficient en plus des retombées relatives à l'administration du programme. Dans ce contexte, il est difficile de concevoir comment les petites localités les plus marginalisées à tout égard, et qui ont le plus de besoins à combler, pourraient obtenir les investissements suffisants pour leur donner une nouvelle impulsion.

Éléments d'appui de la politique

Les chapitres 4, 5 et 6 de la Politique de la ruralité qui contiennent des moyens pour atteindre les objectifs sont pour l'essentiel un rappel des mesures gouvernementales existantes sous la responsabilité des divers ministères. Ce sont surtout des éléments de programmes qui concernent, à des degrés divers, le monde rural. Ils

sont toutefois présentés en complémentarité avec la mesure spécifique à la *Politique de la ruralité* pour rappeler la diversité et sans doute l'envergure des moyens mis à la disposition des communautés rurales pour assurer leur épanouissement. Certains de ces programmes sont aussi bonifiés dans le cadre de la Politique.

Une trentaine de ministères et organismes, au moins 50 mesures et 24 programmes, politiques ou énoncés sont mentionnés dans la Politique. Cela peut donner l'impression d'un bel effort de concertation à l'égard du monde rural. Il s'agit en fait d'un inventaire de mesures existantes ou à venir appliquées de façon sectorielle selon la programmation de chaque organisme concerné.

Une trentaine de ministères et organismes, au moins 50 mesures et 24 programmes, politiques ou énoncés sont mentionnés dans la Politique. Cela peut donner l'impression d'un bel effort de concertation à l'égard du monde rural. Il s'agit en fait d'un inventaire de mesures existantes ou à venir appliquées de façon sectorielle selon la programmation de chaque organisme concerné.

Les mesures concernées sont très diversifiées et témoignent de la place omniprésente de l'État dans toutes les sphères d'activité de la société. Si certaines sont relativement nouvelles, d'autres existent déjà depuis assez longtemps soit sous leur nom actuel ou selon des variantes de d'autres appellations ou modalités différentes d'application de mesures antérieures. Certaines s'appliquent de façon spécifique au monde rural, d'autres davantage au monde urbain. Elles vont du programme d'aide à la mise en valeur des forêts privées et d'une stratégie globale de développement pour les produits du terroir à l'enfouissement des câbles de distribution d'Hydro-Québec, à une représentation féminine équitable au sein des conseils d'administration des CLD et CRD et au financement des universités en région.

Dans plusieurs cas, les mesures annoncées sont plutôt des intentions, des objectifs et des propositions que des engagements fermes. C'est notamment le cas du ministère de la Santé et des Services sociaux qui

souhaite améliorer plusieurs aspects de la santé des individus, du ministère de l'Éducation qui favorise le maintien de l'école de village en regard de certains critères, du ministère de la Famille et de l'Enfance qui veut favoriser le soutien au rôle parental et du ministère des Transports qui propose de mettre à contribution les différents services de transport généraux ou spécialisés qui desservent déjà le territoire rural.

Des mesures applicables à l'ensemble du Québec sont susceptibles de favoriser davantage le monde urbain que rural. Il s'agit particulièrement d'éléments de la Politique familiale du ministère de la Famille et de l'Enfance, de programmes du ministère de la Culture concernant l'amélioration des équipements culturels et le renouvellement des expositions permanentes des institutions muséales, du programme Accès logis et des modalités de financement des cégeps et universités.

Certains aspects de la contribution du ministère des Affaires municipales et de la Métropole sont pour le moins discutables. L'organisme s'engage à investir 20 % du budget des travaux d'infrastructure Canada-Québec et du programme Québec-municipalité en milieu rural. C'est un pourcentage inférieur à celui du nombre de ruraux au Québec. Par ailleurs, l'attribution récente de nouvelles responsabilités aux MRC à caractère rural est présentée comme un des moyens privilégiés pour favoriser la participation rurale à la réalisation de la Politique. Or, il n'y a rien dans ces nouvelles responsabilités qui constitue selon le gouvernement un «renforcement des MRC à caractère rural» pour susciter davantage la mobilisation des ruraux.

Le discours gouvernemental

Dans la Politique de la ruralité, les mesures gouvernementales ont cette particularité d'être diluées dans un texte qui insiste beaucoup sur le dynamisme et la mobilisation des ruraux et sur les interventions de l'État à leur égard mais qui est très laconique sur leurs contraintes au développement et sur les véritables causes de leur sous-développement. Ce discours gouvernemental comprend trois grandes composantes. L'une tend à démontrer que le gouvernement a beaucoup de sollicitude pour les ruraux, une deuxième semble vouloir justifier auprès de l'ensemble de la société québécoise, et surtout du monde urbain, les investissements gouvernementaux envers le monde rural et la troisième

visent surtout à stimuler les énergies des ruraux pour qu'ils prennent en main leur développement.

Dans la Politique de la ruralité, les mesures gouvernementales ont cette particularité d'être diluées dans un texte qui insiste beaucoup sur le dynamisme et la mobilisation des ruraux et sur les interventions de l'État à leur égard mais qui est très laconique sur leurs contraintes au développement et sur les véritables causes de leur sous-développement.

Le chapitre 1 de la Politique intitulé *Le Québec rural... un territoire d'avenir* est introduit par une présentation de la contribution du monde rural à l'économie du Québec et particulièrement à celle du Québec urbain. L'insistance est mise sur la valeur économique du monde rural plutôt que sur les nombreux problèmes économiques et sociaux qui affectent ce milieu de vie. Tout se passe comme si on voulait démontrer aux résidents des agglomérations urbaines qu'une intervention pour le monde rural est utile pour eux.

La troisième composante du discours gouvernemental fait appel au dynamisme et à la créativité des ruraux. C'est selon le gouvernement, à eux qu'appartient essentiellement la responsabilité de se bâtir un avenir prospère. Cet appel à la mobilisation constitue le principal fondement de la politique. Il va de soi que les ruraux doivent s'impliquer dans l'aménagement et le développement de leur milieu de vie. Mais ça, ils l'ont toujours fait et cette implication a pris de nombreuses formes durant les dernières décennies allant de la création de nombreux organismes pour le développement de l'emploi et des services à des luttes acharnées pour éviter la perte de services essentiels ou pour tout simplement pouvoir rester sur place.

Cette implication requise de la part des ruraux ne tient pas compte des multiples facteurs de marginalisation et de disparités sur lesquels les individus n'ont pas de prise. Les nombreux appels à la décentralisation provenant des régions ressources depuis au moins 40 ans ne sont qu'une pâle expression du sentiment d'impuissance qui habite leurs résidents en regard des multiples contraintes, contrôles, pressions, orientations et décisions qui émanent de l'extérieur.

Dans la Politique, le dynamisme des ruraux est considéré comme la principale cause du développement des localités prospères. «*Le dynamisme de ces communautés fait en sorte que leur population s'accroît, se renouvelle et leur gamme de services s'améliore dans plusieurs secteurs*»⁴. On laisse aussi entendre que cette prospérité est à la portée de tous dans la mesure où la population fera preuve de dynamisme, d'imagination, d'audace et de créativité. Il est évident que le dynamisme est indispensable et qu'il peut être porteur de prospérité. Cependant, c'est ignorer les multiples efforts de reconversion économique et d'amélioration des conditions sociales réalisés par la plupart des communautés rurales depuis au moins trois décennies que d'en faire le principal facteur de développement. Le dynamisme et l'imagination manifestés par la population n'ont pas su empêcher la déstructuration et la dévitalisation de leur milieu de vie parce qu'il y a beaucoup d'autres facteurs en cause liés à la nature des ressources et des services disponibles, à la localisation géographique, à la taille démographique, au contexte régional et aux multiples décisions et événements qui viennent de l'extérieur.

À défaut de proposer des projets précis de développement, le gouvernement invite les gens à être créatifs, imaginatifs et audacieux, à se concerter, à se mobiliser, à s'approprier le développement, à relever des défis, à se doter d'une vision d'avenir, à s'ouvrir au défi du développement et à faire du réseautage entre municipalités rurales et urbaines. Le gouvernement tient aussi à valoriser les ruraux dans leur rôle de développeur. «*En adoptant la politique nationale de la ruralité, le gouvernement fait confiance à la capacité des collectivités rurales à gérer leurs ressources et à raviver les forces de leur milieu*». En fait, le gouvernement retourne aux résidents du monde rural la responsabilité de trouver des solutions à leurs problèmes comme si ce n'était pas ce qu'ils essaient de faire depuis longtemps. La confiance manifestée dans leur capacité de gérer leurs ressources a peu de signification pratique, étant donné la très étroite marge de manœuvre qu'ils ont en ce sens et les perspectives plutôt limitées de mise en valeur.

Les potentiels de développement sont survalorisés du simple fait de leur généralisation à l'ensemble du monde rural. Toutes les localités sont loin d'avoir les mêmes opportunités de développement et ne peuvent pas toutes se doter d'une vision d'avenir pleine de belles

promesses. Il ne s'agit pas d'une simple question de détermination et d'engagement. Dans les faits, les inégalités existantes ne peuvent faire autrement que de conduire à un élargissement des disparités puisque tout le processus de développement attendu repose exclusivement sur les ressources et énergies locales.

Conclusion

Cette Politique de la ruralité tant attendue va incontestablement contribuer à améliorer de façon temporaire les conditions de vie d'un certain nombre de résidents du monde rural. Elle va aussi laisser des aménagements et des infrastructures dont l'utilisation va dépasser la durée de son application. Elle va sans doute contribuer à créer un certain nombre d'emplois permanents dans de nouvelles entreprises. Par ses modalités d'application, elle va contribuer à générer de nouvelles dynamiques politiques et sociales qui sont susceptibles également d'avoir des effets durables. Mais il est évident qu'elle est insuffisante pour ramener dans la voie de la prospérité et de la croissance démographique les centaines de municipalités qui vivent depuis des décennies un implacable processus de déstructuration. Il faut plus qu'un appel à la mobilisation et des promesses d'un avenir meilleur pour créer emplois et activités dans ces endroits défavorisés par un potentiel biophysique ingrat, une

localisation à la marge du peuplement ou tout un contexte socio-économique défavorable. Les jeunes, les travailleurs sans emplois et les personnes âgées qui ont quitté ces localités ou qui s'approprient à le faire savent bien qu'il n'y a pas là d'emplois pour eux ni de services correspondant à leurs besoins et aspirations.

Par ses modalités d'application, elle va contribuer à générer de nouvelles dynamiques politiques et sociales qui sont susceptibles également d'avoir des effets durables. Mais il est évident qu'elle est insuffisante pour ramener dans la voie de la prospérité et de la croissance démographique les centaines de municipalités qui vivent depuis des décennies un implacable processus de déstructuration.

Notes et références

- 1 Clermont Dugas est professeur à l'Université du Québec à Rimouski.
- 2 Politique nationale de la ruralité, p.1.
- 3 Idem, p.3.
- 4 Idem. Annexes ... , pp.54, 26 et 11.
- 4 Idem, p.8.

COFFRET DES NOUVEAUTÉS DE LA COLLECTION ENTREPRENDRE



Alphonse Desjardins entrepreneur	24,95 \$
Faire une étude de marché avec son PC	24,95 \$
Former pour réussir	24,95 \$
Innover pour prospérer	27,95 \$
Mentors recherchés	27,95 \$
Réaliser son projet d'entreprise, 3 ^e édition	39,95 \$
Superviser dans le feu de l'action	24,95 \$
Une équipe du tonnerre	27,95 \$

Prix spécial : **175 \$** Prix régulier 223,60 \$

Pour commander et recevoir notre catalogue gratuit :

www.entrepreneurship.qc.ca

(418) 646-5400 ou 1 800 661-2160



LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE
l'entrepreneurship

L'influence du milieu dans la création d'entreprises

Yvon Gasse¹
Université Laval

Contexte des nouvelles entreprises

Les *nouvelles entreprises* peuvent contribuer de diverses façons à la croissance et à la vitalité de l'économie, dont entre autres les suivantes :

1. Elles peuvent générer un nombre considérable d'emplois. Ainsi, au Québec, entre 1979 et 1989, les petites entreprises de moins de 50 employés ont créé 496,500 emplois nets, alors que les entreprises de 500 employés et plus en perdaient 106,400². Encore plus récemment, le nombre d'emplois créés par les petites entreprises représentait près de la totalité du nombre net d'emplois créés au sein de l'économie canadienne dans son ensemble entre le premier trimestre de 2001 et le trimestre correspondant de 2002³.
2. Elles contribuent à la vitalité de l'industrie non seulement en ravivant la concurrence mais également en complétant et stimulant les efforts des entreprises déjà établies. En ce qui concerne le développement économique régional, elles apportent une diversification de l'industrie de base par l'établissement de pôles de croissance et l'émergence de pouvoirs d'attraction et d'effets d'imitation.
3. Elles représentent d'importantes sources d'innovation; elles sont particulièrement habiles à harmoniser les développements technologiques aux besoins du marché. De plus, selon une étude menée par la National Science Foundation⁴ aux États-Unis, un dollar investi dans la recherche et développement dans une PME rapporte jusqu'à 24 fois plus que le dollar investi dans la grande entreprise.

Donc, les PME dynamisent le milieu par la création d'emplois, l'exploitation des ressources, l'utilisation des talents et de la créativité des personnes, l'émulation

auprès de la population, surtout auprès des jeunes, et aussi par la diversification et la complémentarité des entreprises, petites et grandes, assurant ainsi une certaine stabilité et une meilleure pérennité des économies locales et régionales.

Influences majeures

L'objectif de cet article est de faire le point sur les principaux déterminants de l'entrepreneurship à partir d'un certain nombre d'études sur le sujet. Même si la discipline est relativement jeune, il commence à émerger maintenant une certaine convergence dans la recherche sur l'entrepreneurship quant aux influences majeures sur le processus de création d'entreprises, surtout en ce qui concerne les facteurs de l'environnement.

On le sait, les nouvelles entreprises ne connaissent pas toutes le succès; par ailleurs, un certain nombre sont devenues très florissantes. Quelles sont alors les principales influences sur l'entrepreneurship ?

Les nouvelles entreprises ne connaissent pas toutes le succès; par ailleurs, un certain nombre sont devenues très florissantes. Quelles sont alors les principales influences sur l'entrepreneurship ?

Or, la création et le développement des nouvelles entreprises est le fait des entrepreneurs, c'est-à-dire, de ceux qui mobilisent et gèrent les ressources humaines et matérielles, dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus. Les entrepreneurs initient une démarche de mobilisation et d'organisation des ressources dans le but de lancer, puis de développer des entreprises qui viendront combler des besoins.

Plusieurs études démontrent que les fondateurs d'entreprise possèdent certaines caractéristiques particulières⁵; cependant, à l'examen de ces attributs, il nous faut reconnaître que ceux-ci peuvent varier selon les types d'entrepreneurs. De plus, force est de reconnaître que les prédispositions entrepreneuriales sont le fruit de l'évolution des personnes dans des milieux donnés.

Notre intérêt ici porte surtout sur certaines caractéristiques observées chez les créateurs d'entreprise à fort potentiel de croissance et évoluant dans des milieux facilitateurs.

Fondamentalement, la création d'une nouvelle entreprise représente une décision prise par un ou plusieurs entrepreneurs. Les influences qui s'exercent sur cette décision peuvent se retrouver à trois niveaux ou moments cruciaux :

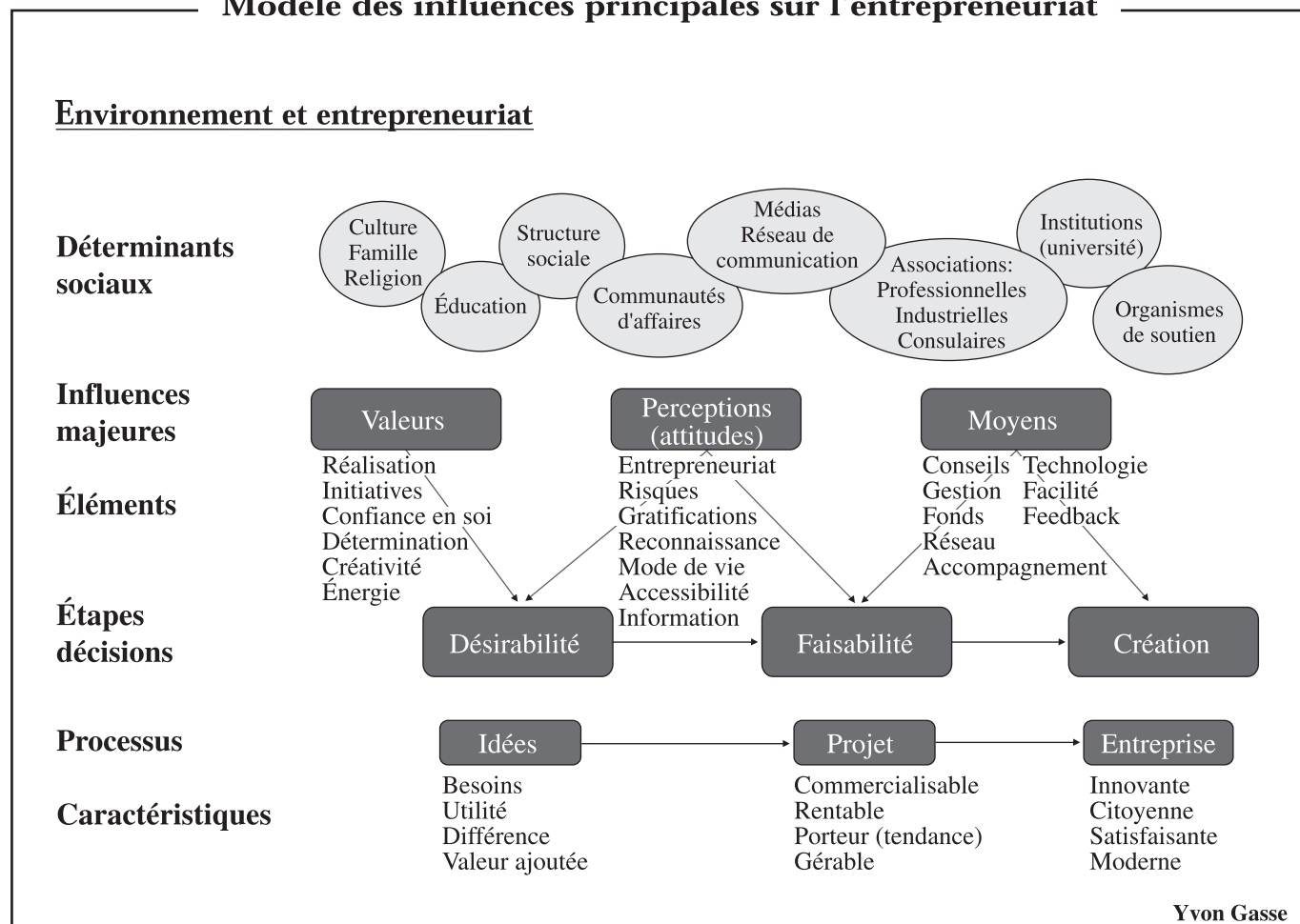
- Niveau de la désirabilité

- Niveau de la faisabilité

- Niveau de la création

La figure 1 tente de représenter l'ensemble de ces influences sur le processus entrepreneurial. L'intérêt de la figure réside dans la mise en évidence d'une réalité fort complexe et dynamique. Les différents niveaux d'analyse font apparaître non seulement la multiplicité des liens et des causalités mais aussi l'interpénétration constante des problématiques individuelles et sociales. Un modèle, même descriptif, n'est qu'une représentation partielle et simplifiée de la réalité, son seul but étant d'aider à mieux comprendre et à mieux appréhender les phénomènes. La vraie vie nous enseigne que chaque personne, chaque situation et chaque milieu possède sa dynamique propre et ses particularités, celles-ci ne pouvant pas être totalement généralisées; à la rigueur, cependant, elles peuvent servir d'illustrations.

Modèle des influences principales sur l'entrepreneuriat



Désirabilité (Valeurs)

L'entrepreneuriat étant avant tout une façon d'être, un style de vie, il importe de mieux cerner les facteurs du milieu immédiat qui peuvent en influencer l'attraction ou encore mieux, la désirabilité. Les facteurs sociaux et culturels affectent directement la désirabilité perçue d'un comportement donné ou d'une action. Ainsi, lorsque le milieu valorise fortement la création d'entreprises, il en résultera une perception positive de cette activité chez les personnes qui composent ce milieu. La désirabilité englobe deux dimensions : d'abord la perception que les retombées du comportement entrepreneurial seront personnellement désirables et la perception qu'ils seront aussi socialement désirables. Les éléments les plus couramment observés dans le milieu pouvant jouer un rôle sur la désirabilité seront exposés brièvement.

L'entrepreneuriat étant avant tout une façon d'être, un style de vie, il importe de mieux cerner les facteurs du milieu immédiat qui peuvent en influencer l'attraction ou encore mieux, la désirabilité.

La famille et les proches

Il semble que les entrepreneurs proviennent le plus souvent de familles où les parents ou autres personnes proches sont eux-mêmes dans les affaires, ou encore, à leur compte; ainsi, plusieurs recherches indiquent que c'est le cas de 50 % d'entre eux⁵. On peut penser que le jeune, grandissant dans ce genre de famille ou d'entourage, considère ses parents ou ses proches comme des modèles à imiter. La même constatation a été faite récemment par Diochon et ses collègues⁶ dans une étude canadienne sur les entrepreneurs activement impliqués dans une création d'entreprise (entrepreneurs naissants), alors que 46 % de ceux-ci avaient des parents entrepreneurs ou propriétaires d'entreprise.

Le milieu immédiat

L'émergence d'une économie entrepreneuriale est autant un événement culturel et psychologique qu'un événement économique ou technologique. Ainsi, certaines sociétés, communautés ou groupes véhiculent plus facilement les valeurs entrepreneuriales que d'autres. Au Québec par exemple, sur une trame incluant un réseau social, une absence de possibilités d'emplois extérieurs

ou dans des grandes organisations ainsi qu'un climat favorable aux investissements locaux, la Beauce a démontré que les forces culturelles latentes pouvaient être mobilisées et qu'elles pouvaient fournir les valeurs sous-jacentes à l'économie entrepreneuriale. Ainsi, la présence de plusieurs PME dans une communauté et la localisation urbaine ont une incidence sur la création de nouvelles entreprises. Ces influences se retrouvent aussi dans plusieurs pays (États-Unis, France, Grande-Bretagne, Suède, Allemagne, Italie).

Le niveau d'instruction et de compétence

Presque toutes les études récentes⁵ au Canada et ailleurs indiquent que le niveau d'instruction des entrepreneurs est plus élevé que celui de l'ensemble de la population. Cela est particulièrement vrai des créateurs d'entreprises en technologie de pointe ou à fort potentiel de croissance. Étant donné que ces entreprises font reposer leurs avantages concurrentiels sur les connaissances de leurs fondateurs, une solide formation est donc nécessaire. Dans une étude sur les compétences et les pratiques de gestion des dirigeants de PME⁷, on observe que le niveau moyen de scolarité des dirigeants de PME est de 13 ans et que près de 75 % avaient fait des études universitaires. Le niveau de compétence peut conditionner l'efficacité personnelle perçue dans l'accomplissement des tâches requises. De façon générale, les perceptions de compétence peuvent fortement influencer la vision de la personne quant à savoir si une situation donnée est maîtrisable. Si cette personne se perçoit comme compétente, elle aura tendance à mieux considérer une action comme la création d'une entreprise comme faisable.

Le profil psychologique

Les auteurs s'entendent généralement pour reconnaître que les entrepreneurs font preuve habituellement de beaucoup de motivation et de persévérance dans leurs efforts. Ils sont capables de maintenir un rythme accéléré de travail pendant des périodes relativement longues. L'oisiveté les rend tendus et impatient. Les entrepreneurs qui mettent sur pied des entreprises à fort potentiel de croissance s'engagent dans un processus qui exige leur créativité et leur participation entière et totale. L'entrepreneur qui réussit à lancer une entreprise démontre un haut niveau de détermination et de constance dans la solution des divers problèmes et des difficultés rencontrés. Il ne se laisse pas intimider par la

complexité des situations. L'entrepreneur est fortement convaincu et engagé dans ses actions. Plusieurs études récentes sur les entrepreneurs naissants⁸ viennent confirmer l'importance de la dynamique psychosociologique dans la création des nouvelles entreprises. Ils recherchent l'autonomie et l'indépendance, veulent devenir leur propre patron et prennent des initiatives dans ce sens.

En résumé, l'entrepreneur type a un fort besoin de réalisation personnelle; il a confiance en lui, il aime les risques modérés et il est plein d'énergie et de motivation. Il est certes évident que ces caractéristiques ne se retrouvent pas toutes à un degré élevé chez un entrepreneur en particulier. Même si ces dimensions se conjuguent pour produire un effet commun et qu'elles semblent se compléter, c'est un fait que chaque être humain demeure un être complexe dont la personnalité est unique. Il n'est pas impératif à la réussite de posséder toutes ces caractéristiques, cependant, il est souhaitable d'en favoriser l'émergence et le développement chez les entrepreneurs potentiels (si on considère qu'elles ont été identifiées chez les entrepreneurs qui ont connu le succès). L'effet combiné de ces caractéristiques pourra influencer non seulement la désirabilité d'entreprendre mais aussi la rapidité et l'intensité des actions entrepreneuriales.

L'expérience et l'âge

L'expérience et l'âge du fondateur au moment où il est intéressé à lancer une affaire entrent également en jeu. Des gens de tous âges se lancent en affaires, mais au Canada et aux États-Unis, environ les deux tiers de ces personnes ont entre 25 et 40 ans au moment du démarrage. Les plus jeunes manquent souvent d'expérience, de contacts et de financement; les plus âgés, eux, ont des contraintes familiales et professionnelles. Dans une étude récente sur les entrepreneurs naissants au Canada⁹, on observe que 57 % de ceux-ci ont entre 25 et 44 ans et possèdent jusqu'à 10 ans d'expérience dans le domaine dans lequel évoluera la nouvelle entreprise.

Ces constatations indiquent donc que certaines personnes ont plus de probabilités de créer des entreprises que d'autres. Encore une fois, cela ne veut pas dire que ceux jouissant d'une formation et d'un profil différents ne peuvent pas créer une entreprise ou ne le font pas. Toutefois, certains antécédents et certaines caractéristiques semblent mieux préparer l'individu à prendre une décision orientée vers l'entrepreneurship lorsque

l'occasion se présente; la décision peut dépendre aussi d'autres facteurs que nous allons voir.

Faisabilité (Perceptions)

Plusieurs facteurs externes, souvent indépendants de l'individu, influencent l'entrepreneurship. Il est clair qu'il existe entre ces facteurs une interaction qui crée des climats plus ou moins favorables à la création d'entreprise. Il est clair également que ces climats peuvent se modifier avec le temps et que, jusqu'à un certain point, l'entrepreneurship du passé conditionne l'entrepreneurship de l'avenir. Non seulement l'entrepreneur doit-il percevoir la désirabilité de l'acte entrepreneurial mais encore faut-il que ce dernier soit raisonnablement faisable. La faisabilité devient fonction d'une série de perceptions positives par rapport à la présence et à l'accessibilité de moyens et de ressources pertinents à la création d'entreprise. Certains de ces moyens peuvent relever de la capacité même de l'entrepreneur mais plusieurs sont plutôt de l'ordre de l'environnement immédiat.

Les perceptions de l'entrepreneur

Ainsi, la décision de créer une entreprise est fonction de la perception qu'a l'entrepreneur des risques et des gratifications qu'elle comporte, ainsi que de la connaissance qu'il a des sources de financement, des individus et des organismes qui pourraient lui venir en aide et le conseiller. L'entrepreneurship du passé crée ce qu'on pourrait appeler un environnement entrepreneurial où l'entrepreneur potentiel se trouve entouré d'exemples et de gens pour qui le processus d'entrepreneurship est familier; en fait, souvent dans ces milieux, l'entrepreneurship est vu comme un mode de vie reconnu et valorisé. L'importance des perceptions de faisabilité d'un projet d'entreprise chez les entrepreneurs naissants a été démontrée par Diochon et ses collègues¹⁰, en faisant la comparaison avec un groupe contrôle de personnes n'ayant pas l'intention de créer une entreprise. Les résultats confirment de façon significative que les entrepreneurs naissants perçoivent plus positivement la faisabilité de démarrer une entreprise que les autres.

Les attitudes du milieu

Comme nous l'avons déjà souligné, l'attitude du milieu vis-à-vis des gens d'affaires et de l'entrepreneurship influence de façon importante cette décision. Malheureusement, cette dimension socioculturelle du processus

entrepreneurial apparaît moins tangible et plus mystérieuse que les constituants économico-psychologiques. C'est peut-être moins évident, mais c'est tout aussi fondamental.

Ainsi, l'attitude vis-à-vis de l'investissement dans les nouvelles entreprises technologiques peut grandement évoluer avec le temps. Dans les régions où l'entrepreneuriat est actif, il se peut que des réseaux soient déjà créés, si bien qu'il est relativement facile pour l'entrepreneur potentiel de prendre contact avec des prêteurs ou des investisseurs prometteurs. Des entrepreneurs qui ont réussi peuvent apporter la prospérité dans leur région et changer également la perception des risques et des gratifications associés au prêt et à l'investissement dans de nouvelles entreprises, surtout dans les cas où le milieu reconnaît de façon formelle et visible les succès de ces entrepreneurs. L'importance des réseaux formels et informels a été largement soulignée dans l'étude des entrepreneurs naissants.

Les groupements d'entreprises

L'emplacement est aussi un facteur important pour la faisabilité d'une nouvelle entreprise. Il influence non seulement les coûts de transport mais surtout la création de groupes (ou de grappes) d'entreprises connexes qui s'achètent et se vendent leurs produits. Il semble en effet que le développement d'une grappe fournit de nombreux avantages aux nouvelles entreprises, dont entre autres, un réservoir de main-d'œuvre qualifiée et de fournisseurs spécialisés. Dans le domaine de la haute technologie par exemple, la possibilité de travailler en relation étroite avec les clients est parfois essentielle. Un autre avantage est la création, parmi les comptables, les banquiers, les avocats et les ingénieurs de la région, d'une expertise spécifique, axée sur les besoins particuliers des petites entreprises à potentiel de croissance.

Dans son étude sur l'entrepreneuriat, l'OCDE ¹¹ souligne que les regroupements ou « pôles » d'entreprises offrent des attraits particuliers aux yeux des entrepreneurs. Par exemple, grâce à la forte spécialisation que permettent ces regroupements, l'entrepreneur individuel peut lancer une entreprise consacrée à un aspect bien délimité d'un secteur d'activité donnée, abaissant ainsi les obstacles à l'entrée d'une nouvelle entreprise. De plus, comme les regroupements comptent souvent des acheteurs et des vendeurs à différents points de la chaîne de production, la pression vers l'innovation est forte et

les conditions nécessaires pour innover sont souvent réunies. Enfin, on constate dans de nombreux regroupements une grande mobilité verticale sur le marché du travail; les travailleurs manuels peuvent lancer leur propre entreprise, en partie grâce à l'absence de contraintes d'intégration verticale.

Création (Moyens)

La désirabilité et la faisabilité sont des conditions nécessaires mais non suffisantes pour la création des entreprises. Pour passer à l'action, les entrepreneurs potentiels doivent réunir les moyens et les ressources pertinents au bon moment et au bon endroit. Les ressources peuvent être humaines, financières, matérielles et informationnelles. Les milieux qui offrent une disponibilité raisonnable de ces ressources et un accès intéressant à celles-ci sont nettement avantagés en termes du niveau de création de nouvelles entreprises.

La localisation

Quand un entrepreneur crée une nouvelle entreprise, il quitte en général une organisation. Les caractéristiques de cette organisation, que l'on pourrait appeler « incubatrice », influencent l'entrepreneuriat de différentes façons.

Tout d'abord, l'organisation incubatrice a une influence sur l'emplacement de la nouvelle entreprise. Même si le fondateur a déjà fait preuve d'une certaine mobilité sur le plan géographique, il s'éloigne rarement quand il crée une nouvelle entreprise. En lançant une affaire dans la région où il travaille, l'entrepreneur peut utiliser une information de première main sur les marchés et les fournisseurs et obtenir de l'aide de ses proches, comme l'a rapporté une étude sur les entrepreneurs naissants ⁶. Il lui est aussi possible de démarrer à temps partiel tout en gardant son emploi ou tout en poursuivant ses études, si c'est le cas. Dans notre étude sur ces entrepreneurs naissants ⁹, nous avons observé que 80 % avaient localisé leur entreprise dans leur résidence personnelle ou encore dans un bâtiment à proximité.

La nature des entreprises

Les organisations établies influencent également le type et la nature des entreprises nouvellement créées. C'est le cas en particulier des entreprises de haute technologie où les dernières connaissances dans les domaines technique et commercial sont essentielles à la réussite. La

nouvelle entreprise-type s'appuie sur les connaissances et les compétences de son fondateur. Or, celles-ci dépendent le plus souvent des expériences acquises par ce dernier au sein de l'organisation incubatrice. Nous avons d'ailleurs confirmé ces observations dans notre étude sur les chercheurs-entrepreneurs au Canada¹²; ceux-ci indiquent que le soutien le plus utile pour le démarrage de leur entreprise était, entre autre, la politique d'essaimage de leur employeur, dont la possibilité de réintégrer éventuellement leur ancien emploi. Cela signifie donc que la nature des nouvelles entreprises créées dans une région a de grandes chances d'avoir un lien avec la nature des organisations déjà en place.

Les facteurs déclencheurs

L'organisation d'origine semble aussi influencer les motivations de l'entrepreneur. Certaines personnes, insatisfaites à cause de relations difficiles avec leur supérieur, ou parce que leurs idées ne sont jamais retenues ou encore parce qu'elles ont perdu leur emploi, sont prêtes à envisager un changement majeur. Ainsi, il semble que plusieurs entrepreneurs aient fondé leur entreprise à la suite de difficultés internes ou de changements dans l'organisation d'origine.

Les périodes difficiles que les organisations, petites et grandes, vivent de temps à autre peuvent être propices à l'éclosion d'entrepreneurs. Dans plusieurs cas, les entreprises établies décident de se départir de certaines opérations ou de confier certaines activités en sous-traitance, créant ainsi autant d'opportunités pour les entrepreneurs potentiels. Plusieurs études de l'OCDE ont fait allusion à l'ensemble de ces facteurs déclencheurs dans la stimulation de l'entrepreneurship¹¹.

L'essaimage

Dans son livre récent, Paul-Arthur Fortin¹³ fait une large place à l'importance de l'essaimage dans la création d'entreprises; il passe en revue les conditions de l'essaimage ainsi que ses avantages et ses retombées. Défini comme le choix délibéré d'un employeur d'appuyer par des mesures variables la création d'entreprises par ses employés, le taux d'essaimage semble varier grandement, même parmi les entreprises d'une même industrie. L'un des facteurs qui semble avoir une influence, d'après Fortin, est la taille de l'organisation incubatrice. L'essaimage formel et organisé est, toujours selon lui, surtout l'affaire des grandes organisations.

Cependant, plusieurs études différentes indiquent que les petites entreprises ont tendance à avoir un taux plus élevé d'essaimage que les grandes entreprises, jusqu'à six fois plus élevé dans plusieurs cas¹⁴. Dans une petite entreprise, il est plus facile d'acquérir des connaissances dans les principaux domaines comme les technologies, les marchés, les finances et même la gestion. Il y a aussi une part d'auto-sélection, les individus choisissant de travailler dans une petite entreprise ont souvent l'esprit d'entreprise plus développé que les autres. Selon nous, les pratiques d'essaimage des universités et des organismes de recherche peuvent aussi avoir une influence déterminante dans la création d'entreprises chez les chercheurs-entrepreneurs.

La formation d'équipes

Enfin, les organisations incubatrices fournissent aussi le cadre qui permet à des équipes d'entrepreneurs de se former. De plus en plus de nouvelles entreprises, en particulier les entreprises axées sur la croissance, sont créées par des équipes de deux personnes ou même plus. En fait, des études américaines indiquent que 40 % des nouvelles entreprises sont créées par des équipes et que c'est 60 % dans le cas de la haute technologie¹⁵; on indique aussi que les entreprises créées par des équipes réussissent mieux dans l'ensemble. La complexité actuelle des technologies, des marchés et de la gestion requiert une variété de compétences. L'étude des chercheurs-entrepreneurs¹² montre que l'équipe de gestion et l'équipe de chercheurs sont considérées comme des composantes fort importantes dans un projet de création d'entreprises technologiques. Louis-Jacques Filion, dans son dernier livre «Savoir entreprendre»¹⁶, présente des cas d'entreprises dont plusieurs doivent leur succès aux équipes d'entrepreneurs.

En somme, quelles seraient les caractéristiques des milieux porteurs d'entrepreneurship et des organisations incubatrices? Ces organisations exploiteraient des secteurs en pleine croissance, caractérisés par des possibilités de segmentation du marché. Les besoins en fonds de démarrage et les effets d'économies d'échelle seraient relativement peu élevés. Ce serait surtout des petites entreprises ou des organisations comprenant des petites unités qui recruteraient des gens compétents et ambitieux; de plus, elles seraient périodiquement confrontées à des crises ou des chambardements internes, amenant ses meilleurs employés à croire qu'ils pourraient faire mieux à leur compte. En ce qui concerne

les milieux, ils seraient pourvus d'infrastructures et de conditions accueillantes aux entrepreneurs en démarrage ou en développement.

La présence d'universités

Certains, mais pas tous, parmi les groupes importants de nouvelles entreprises à fort potentiel de croissance se sont formés autour des universités. Certaines universités et particulièrement leurs laboratoires de recherche (certains laboratoires gouvernementaux peuvent aussi avoir le même effet) ont servi d'incubateurs pour les étudiants et le personnel qui ont créé leur entreprise. L'expérience de l'Université Laval est particulièrement intéressante à cet égard¹². Les universités ont certainement contribué à attirer des jeunes gens compétents, embauchés par la suite par les nouvelles entreprises et celles déjà établies. Elles fournissent également des services de consultation, d'expertise et de formation continue. Leur importance relative en tant qu'incubateurs semble varier non seulement selon les universités ou les régions, mais aussi selon les technologies et les secteurs¹⁷.

Le processus entrepreneurial

Il n'existe pas de modèle universel du processus entrepreneurial. On peut cependant observer au moins trois étapes reconnues : l'idée, le projet et l'entreprise, qui sont autant de phases de développement que des moments stratégiques dans la vie de l'entrepreneur. Pour stimuler l'entrepreneuriat dans un milieu, encore faut-il connaître la dynamique de la trame entrepreneuriale afin de mieux cibler les interventions.

Il n'existe pas de modèle universel du processus entrepreneurial. On peut cependant observer au moins trois étapes reconnues : l'idée, le projet et l'entreprise, qui sont autant de phases de développement que des moments stratégiques dans la vie de l'entrepreneur.

L'idée

Les origines et les sources d'idée sont multiples et pas toujours évidentes. Cependant, on sait que 95 % des entrepreneurs oeuvrent dans des domaines dans lesquels

ils ont une expérience ou encore une bonne connaissance soit des marchés, des technologies ou de l'industrie. Il semble aussi que 45 % des entrepreneurs ont trouvé leur idée d'entreprise dans un emploi antécédent⁵. Plus de 15 % des entrepreneurs ont lancé leur entreprise dans des domaines reliés à leurs hobbies et loisirs, et aussi aux sports. Les domaines d'étude et de formation sont aussi des sources importantes d'idées d'affaires. Ainsi, ce sont surtout les talents et les connaissances particulières des individus qui sont à la base des idées d'affaires.

Cependant, toutes les bonnes idées ne sont pas toutes de bonnes occasions d'affaires; les idées sont inutiles à moins d'être utilisées. L'idée est une condition nécessaire mais non suffisante pour la création d'entreprise. En fait, l'occasion d'affaires doit être une idée ou un concept faisable qui correspond à un besoin, ajoute de la valeur, se démarque et implique une commercialisation propice et appropriée. Ce sont surtout les compétences entrepreneuriales et managériales qui sont cruciales pour transformer une idée en occasion d'affaires et en entreprise; c'est pourquoi l'idée doit être désirable personnellement et socialement.

Le projet

Si une grande majorité de personnes peuvent avoir des idées d'entreprise, à peine 2 % de la population canadienne s'implique activement dans un projet d'entreprise. Encore une fois, les raisons pour donner naissance à un projet d'entreprise relèvent à la fois de facteurs personnels et des influences du milieu. Encore là, les projets doivent rencontrer certains critères afin de tenir la route. La faisabilité du projet d'entreprise tourne surtout autour de son potentiel de commercialisation, sa rentabilité prévue, son adéquation avec les grandes tendances et sa possibilité de gestion. En d'autres termes, ce n'est qu'après certaines vérifications et des essais répétés qu'on peut raisonnablement prétendre à la mise en place de l'entreprise.

L'entreprise

Habituellement, une entreprise est opérationnelle à partir du moment où elle génère des revenus; dans la nouvelle économie, cependant, certaines entreprises sont considérées en affaires sans produire de ventes pendant de longues périodes. Dans notre étude sur les entrepreneurs naissants⁹, nous avons observé qu'après un an, seulement 34 % de ceux qui travaillaient activement sur un projet d'entreprise avaient en fait une entreprise

opérationnelle; les autres étaient soit, toujours impliqués dans leur projet (37%), l'avaient mis temporairement de côté (14%) ou encore avaient totalement abandonné (15%). Les principales raisons pour ne pas créer l'entreprise sont parfois personnelles, comme le manque de temps ou d'intérêt, ou encore d'affaires, comme les difficultés financières ou de clientèle. La plupart des entreprises créées se retrouvent principalement dans les services de proximité, le commerce de détail et les services aux entreprises.

Les milieux sont surtout à la recherche d'entreprises innovantes, citoyennes, modernes et satisfaisantes pour les besoins de création d'emplois et de richesse collective. Pour y arriver, des stratégies d'intervention particulières qui favorisent l'innovation et le développement des personnes doivent être mises de l'avant. Compte tenu cependant de la disparition des frontières et de la grande mobilité de la matière grise, la majorité des localités et des régions se retrouvent souvent en concurrence pour susciter les vocations d'entrepreneurs, les attirer et les garder dans leur patelin.

Développement d'un milieu entrepreneurial

Deux questions viennent immédiatement à l'esprit : est-ce possible de stimuler l'entrepreneuriat dans un milieu et quelles sont les influences majeures ?

Oui, l'entrepreneuriat peut être développé et stimulé. Les facteurs que nous avons déjà mentionnés peuvent être maîtrisés et mis en place; certains prendront plus de temps que d'autres, comme les éléments culturels, mais prétendre qu'on ne peut rien changer dans ce domaine serait un prétexte pour ne rien faire.

Le potentiel entrepreneurial d'un milieu n'est pas fixé dans le temps. Il peut s'accroître grâce à une variété d'interventions et de changements environnementaux qui favorisent l'émergence du talent entrepreneurial ou rendent son exploitation plus efficace lorsqu'il est déjà existant.

Une attitude positive face à l'entrepreneuriat, une manifestation d'approbation dans les écoles et les médias, la présentation de l'entrepreneuriat comme un style de vie, la valorisation du succès entrepreneurial à travers la reconnaissance sociale et les honneurs, des aptitudes renforcées ainsi qu'une vigilance accrue à la perception des opportunités, des contenus pédagogiques axés sur la découverte, les inventions, le risque... tous ces facteurs serviront à promouvoir l'entrepreneuriat et à accroître l'utilisation de capacités créatrices déjà implantées dans le milieu. En fait, l'évolution de l'entrepreneuriat est fonction de l'interaction dynamique de caractéristiques individuelles et de facteurs socio-environnementaux.

Notes et références

- 1 Yvon Gasse est professeur d'entrepreneuriat à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval et directeur du Centre d'entrepreneuriat et de PME. Ses recherches portent surtout sur le profil des entrepreneurs, le processus de création d'entreprise et les entrepreneurs-chercheurs.
- 2 Julien, P.A. (2000). *L'entrepreneuriat au Québec*. Québec, Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.
- 3 Industrie Canada (2002). *Bulletin trimestriel sur la Petite Entreprise*. Vol. 4, No. 2, octobre.
- 4 Dennis, W.J. (1995). *A Small Business Primer*. Washington, NFIB Foundation.
- 5 Gasse, Y. et A. D'Amours (2000). *Profession : Entrepreneur*. Montréal, Les Éditions Transcontinentales.
- 6 Diochon, M., Y. Gasse, T.V. Menzies & D. Garand (2001). «From Conception to Inception: Initial Findings from the Canadian Study on Entrepreneurial Emergence». Dans les Actes du colloque de l'Administrative Sciences Association of Canada, London, Ontario, May 27-29, pp. 41-51.
- 7 Gasse, Y. (1998). *Les compétences et les pratiques de gestion des dirigeants de PME*. Document de travail, Centre d'Entrepreneuriat et de PME. Québec, Université Laval. 137 pages.
- 8 Menzies, T.V., Y. Gasse, M. Diochon & D. Garand D. (2002). «Nascent Entrepreneurs in Canada: An Empirical Study». Article présenté à la ICSB 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico, juin.
- 9 Gasse, Y., M. Diochon & T.V. Menzies (2002). «Entrepreneurs naissants au Canada : la trame des deux premières années». Dans les Actes du 19^e Colloque du Conseil Canadien de la PME et de l'Entrepreneuriat. Halifax.
- 10 Diochon, M., Y. Gasse & T. Menzies (2002). «Attitudes and Entrepreneurial Action: Exploring the Link». Article présenté à la ASAC Conference. Winnipeg, Manitoba, mai.
- 11 OCDE (1998). *Stimuler l'Esprit d'Entreprise*. Paris, France.
- 12 Gasse, Y. (2000). *Les chercheurs-entrepreneurs canadiens : profil et entreprises*. Document de travail, Centre d'Entrepreneuriat et de PME. Québec, Université Laval, 15 pages.
- 13 Fortin, P.A. (2002). *La culture entrepreneuriale : un antidote à la pauvreté*. Québec, Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.
- 14 Gasse, Y. et J.L. Malouin (1992). *L'innovation technologique dans les PME manufacturières*. Québec, Institut de Recherches Politiques.
- 15 Cooper, A.C., W.C. Dunkelberg, C.Y. Woo, et W.J. Dennis (1990). *New Business in America: The Firms and their Owners*. Washington, NFIB Foundation.
- 16 Fillion, L.J. (2002). *Savoir entreprendre : douze modèles de réussite*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- 17 Doutriaux, J. (1992). «Interaction entre l'environnement universitaire et les premières années des entreprises essaimantes canadiennes», *Revue Internationale PME*, Vol. 5, No. 2, p. 7-35.

La grande région de Montréal dans le monde : perspectives topodynamiques pour 2060¹

Luc-Normand Tellier²
Université du Québec à Montréal

Au terme d'une étude topodynamique portant sur le positionnement de la grande région de Montréal dans le monde aux horizons 2012, 2027 et 2060, que peut-on dire de la place future de Montréal dans le monde ?

Montréal a connu, de 1976 à 1996 environ, une période sombre qui entache fortement toute projection. Cependant, si on distingue le conjoncturel du structurel, c'est sans doute la remise en question du rôle de Montréal dans les transports transcontinentaux qui constitue la question la plus importante. En 1955, Montréal était encore au cœur du système maritime, du système ferroviaire et du système aérien du Canada. Un demi-siècle plus tard, notre ville ne joue un rôle équivalent dans aucun de ces secteurs. Bien plus, les relations est-ouest jadis si fondamentales sont maintenant de plus en plus éclipsées par des relations nord-sud.

Selon toute vraisemblance, en 2060, tant du point de vue de la population que de la production, Montréal ne sera plus qu'une ville tout à fait moyenne en Amérique du Nord et à l'échelle du monde. Normalement, si l'on se fie aux tendances observées au cours des 30 dernières années, en 2060, Vancouver pourrait fort bien avoir dépassé Montréal, tant sur le plan de la population que sur celui de la production, et des villes comme Calgary et même Ottawa pourraient être sur le point de déclasser notre ville sur le plan de la production. La place tout à fait marginale qu'occupe actuellement Montréal dans la liste des aéroports nord-américains annonce nettement de telles perspectives. Bien plus, la région du Saint-Laurent, dont font partie Montréal, Ottawa et Québec, devrait voir sa part du PIB de l'ALÉNA décliner, passant, selon nos projections, de 2,17 % à environ 1 % entre 2000 et 2060. La part de Montréal dans le PIB de la région du Saint-Laurent est susceptible de diminuer et de passer de 61 % en 2000 à environ 51 % en 2060, alors que celle d'Ottawa pourrait monter et passer de 19 % à 34 %, celle de la région de Québec baisser de 12,1 % à 10 % et celle du reste du Québec

baisser de 7,8 % à 5 %. Tout se passe comme si l'augmentation projetée de la part d'Ottawa se faisait d'abord aux dépens du reste de la région du Saint-Laurent, ensuite aux dépens de la région de Québec et, en dernier lieu, aux dépens de Montréal. Ces évolutions se produiraient dans un contexte où le Sud des États-Unis et la côte du Pacifique montent en Amérique du Nord et où le Mexique s'affirme de plus en plus.

**La part de Montréal dans le PIB
de la région du Saint-Laurent est susceptible
de diminuer et de passer de 61 % en 2000
à environ 51 % en 2060**

Parmi les facteurs qui semblent avoir joué et devoir jouer un rôle dans la marginalisation progressive de Montréal, il convient d'ajouter le fait que, dans la montée des échanges nord-sud entre le Canada et les États-Unis, ainsi qu'entre les États-Unis et le Mexique, Montréal n'occupe pas une position stratégique. Montréal est actuellement séparée de New York et de Boston par un genre de « no man's land » qui nuit aux liens avec ces deux villes américaines, alors que la partie des États-Unis qui se trouve près de Toronto, par exemple, est beaucoup plus développée - qu'on pense à Détroit, Buffalo, Rochester et Syracuse. Par ailleurs, la région d'Ottawa qui bénéficie de la plus grande richesse de l'Ontario et des fonds fédéraux investis dans des centres de recherche de la région, fait de plus en plus concurrence à Montréal et au reste du Québec qui est encore moins en mesure que Montréal de faire face aux défis que cela pose.

Montréal est mal placée par rapport à l'évolution du centre de gravité des populations et des activités vers le sud-ouest. Dans le nord-est du continent parmi les villes de plus d'un million d'habitants, Montréal est la ville située le plus au nord et le plus à l'est, après Boston. Montréal est géographiquement orientée vers les échan-

ges avec l'Europe; or, les échanges de l'économie nord-américaine avec l'Europe ne sont plus ce qu'ils étaient, alors que Montréal est plutôt mal placée pour tirer profit de l'augmentation des échanges avec l'Asie et avec le Mexique. Il se trouve que, suivant nos projections, entre 1998 et 2060, la part de l'Europe occidentale dans la production mondiale passerait de 20,6 % à seulement 8 %, alors que celle de l'Asie (hors Japon et ex-URSS) passerait de 29,5 % à 56 %. Si, aujourd'hui, les pays de l'ALÉNA produisent 14 % de plus que les pays de l'Extrême-Orient (y compris le Japon), en 2060, selon nos projections, l'Extrême-Orient produirait environ le double de ce que produirait l'ALÉNA. Pour ce qui est du Mexique, sa part du PIB de l'ALÉNA pourrait passer, suivant nos résultats, de 7,5 % en 2000 à 10 % en 2060, ce qui est une augmentation significative, mais nullement radicale.

Parmi les évolutions favorables à l'essor de la région de Montréal, il faut mentionner le maintien au cours des 10 dernières années de la position dominante de la région voisine de la Côte Nord-Est.

Ces perspectives laissent songeur. Cependant, tout n'est pas désolant pour Montréal. Parmi les évolutions favorables à l'essor de la région de Montréal, il faut mentionner le maintien au cours des 10 dernières années de la position dominante de la région voisine de la Côte Nord-Est, où se trouvent New York, Philadelphie, Baltimore et Washington dont les tissus urbains se soudent progressivement pour donner naissance à une seule énorme mégalopole. La position dominante de la Côte Nord-Est avait été menacée jusqu'en 1991 par la montée de la Californie et de Los Angeles. En outre, le maintien projeté de la position dominante de l'Amérique du Nord dans le monde à un moment où l'Europe occidentale et le Japon pourraient voir leur ascendant décliner constitue un facteur favorable. La concurrence faite à la région du Saint-Laurent par la région des Grands Lacs est de moins en moins menaçante et la faiblesse relative de cette dernière région est susceptible d'affaiblir à terme la position de Toronto (on l'observe actuellement dans le cas de l'industrie automobile). Enfin, la reprise observée dans l'économie montréalaise au cours des toutes dernières années permet de reprendre espoir, tout comme, d'ailleurs, celle qui est observée dans la région de Québec dans les secteurs de pointe.

Montréal et Québec ont tout intérêt à consolider leur arrimage à l'axe New York-Los Angeles en tablant, avant

tout, sur un renforcement de leurs liens économiques et même internationaux avec Boston, mais surtout avec l'immense mégalopole qui unira bientôt New York, Philadelphie, Baltimore et Washington. Fernand Martin, un professeur d'économie bien connu de l'Université de Montréal, avait l'habitude de dire que Montréal pourrait bien être en passe de devenir une nouvelle Milwaukee, ce qui avait l'art de faire rugir les défenseurs de Montréal. Il se pourrait bien que Montréal soit aujourd'hui à la croisée des chemins. Ou bien elle deviendra une nouvelle Milwaukee ou bien elle relèvera le défi de devenir une nouvelle Genève. Le moment est aussi critique pour la région de Québec dont l'évolution prochaine déterminera si elle deviendra une ville-musée peuplée de fonctionnaires ou une ville dynamique axée sur les secteurs innovateurs.

La position dominante de la Côte Nord-Est avait été menacée jusqu'en 1991 par la montée de la Californie et de Los Angeles.

Il faut cesser de rêver de faire de Montréal une grande métropole mondiale. Ce serait peine perdue. Cependant, en tablant sur sa complémentarité avec New York, pourquoi cette ville ne se donnerait-elle pas comme objectif de devenir la « petite » ville internationale d'Amérique du Nord, une Genève d'Amérique ? Pour ce faire, il lui conviendrait de développer au maximum ses liens avec la conurbation s'étendant de New York à Washington et aussi avec Boston et Ottawa, de tabler sur sa spécificité comme société hétérogène multilingue et de faire valoir les nombreux avantages comparatifs qu'elle a par rapport aux très grandes villes internationales (faible coût de la vie, convivialité, excellentes relations avec toutes les parties du monde, faibles tensions sociales, etc.). Et, enfin, il lui faut éviter les visions triomphalistes de son avenir, visions qui, par le passé, lui ont valu Mirabel et d'autres erreurs d'appréciation. Pour voir grand, il faut parfois savoir renoncer à voir gros. Cette philosophie pourrait aussi très bien convenir à la région de Québec.

Notes et références

- 1 Tellier, Luc-Normand (2002). *Étude prospective topodynamique du positionnement de la grande région de Montréal dans le monde aux horizons 2012, 2027 et 2060*. UQAM, Département d'études urbaines et touristiques, Études, matériaux et documents 18, 120 pages.
- 2 Luc-Normand Tellier est professeur au Département d'études urbaines et touristiques de l'UQAM.

Penser les alliances pour le XXI^e siècle : des pistes pour l'action

Yan Cimon ¹

École des Hautes Études Commerciales de Montréal

Introduction

La place toujours croissante des alliances au cœur des préoccupations de la stratégie d'entreprise contemporaine n'est plus à démontrer. Il ne se passe plus une année sans que les alliances fassent le lot des nouvelles financières et des revues savantes. En effet, praticiens et académiciens, quelles que soient leurs perspectives sur la gestion, s'y trouvent régulièrement confrontés. Nonobstant cet état de chose, elles sont encore mal comprises. C'est dans cet état d'esprit que nous offrons modestement quelques clés pour le praticien et l'académicien afin de tirer parti de la recherche sur les alliances pour mieux penser les alliances du XXI^e siècle, dans un environnement toujours plus complexe et toujours plus dynamique.

En premier lieu, nous commencerons par proposer une définition du phénomène d'alliance. La définition que nous proposons en est une qui s'oriente autour des notions de concertation et de ressources. Les alliances étant formées avec pour finalité un bénéfice quelconque. Or, l'étude de la question ne peut s'arrêter là puisque la lecture que nous faisons des alliances est éminemment stratégique; il n'est donc pas possible de parler de stratégie sans comprendre les fondements du phénomène.

En deuxième lieu, s'agissant justement du fondement des alliances, nous posons comme critique la question de l'allocation des ressources. L'alliance s'impose dans un esprit de réduction de l'incertitude à laquelle font face les partenaires. À l'instar de plusieurs autres gestes posés en gestion, les alliances, si leur succès est souvent étudié, n'en sont pas moins risquées au point de connaître des échecs. La question de la coopération apparaît cruciale.

En troisième lieu, les alliances étant essentiellement dynamiques, cela exige que nous discussions des formes qu'elles peuvent prendre. Entre décentralisation et

réseau, il importe de prendre conscience de l'importance du contrôle et de la structure comme outils de gestion de l'alliance.

C'est donc à un voyage au cœur des alliances que nous convions le lecteur afin de mener à bien une quête amorcée par plusieurs et qui chaque fois s'avère plus passionnante. Nous n'avons aucune prétention à l'exhaustivité mais à défaut de réponses, nous espérons au moins que notre contribution pourra servir à la communauté, professionnelle autant qu'académique, à toujours poser de meilleures questions pour que les alliances du XXI^e siècle puissent bénéficier de ce que nous savons aujourd'hui.

Les alliances : définition et dimensions

Avant d'aller plus loin, il importe de *définir le champ des alliances* afin de dépasser le simple lieu commun. Les alliances sont loin d'être la préoccupation du seul champ de la stratégie. En effet, la littérature en science politique nous est d'un grand secours, plus précisément le corpus sur les questions de sécurité en relations internationales. Par exemple, parlant des alliances inter-étatiques, Fedder les définit comme «un nombre limité d'États agissant de concert à un moment donné dans le but d'améliorer leur sécurité mutuelle» ². Au delà de la simple abstraction de l'État en acteur, *deux idées fortes* rejaillissent ici : 1) la *concertation* entre acteurs afin de 2) tirer un *bénéfice* qui autrement n'existerait pas. Deux questions en découlent alors : d'une part, qu'est ce qui caractérise cette concertation ? D'autre part, comment retirer le bénéfice recherché ?

Premièrement, la question de la concertation suppose que celle-ci vaille pour l'allocation des ressources destinées à une finalité commune. Il en découle que les alliances peuvent être entrevues comme une mise en commun

d'habiletés et de ressources afin de réaliser un ou plusieurs buts liés aux objectifs stratégiques des firmes qui coopèrent. La vision de l'alliance en est donc une orientée autour du concept de *pool* de ressources. Cette concertation autour de la mise en commun d'habiletés et de ressources suppose donc leur emploi en vue d'une quelconque finalité. Deuxièmement, il devient alors raisonnable de dire que l'objectif d'une alliance est, au premier chef, d'en tirer éventuellement un quelconque bénéfice. L'une des formes que prend ce bénéfice est la réalisation d'un avantage concurrentiel en matière de coûts, de différenciation ou d'habiletés. L'emploi des alliances à cette fin peut par conséquent être considéré comme stratégique.

Le caractère stratégique des alliances

C'est donc dire que l'alliance stratégique se pose comme étant un arrangement volontaire impliquant le développement durable d'échanges, de partage ou de co-développement de nouveaux produits et technologies. La firme y est perçue comme dépendante de plusieurs relations afin d'assurer sa propre survie. Sa coopération fructueuse avec d'autres firmes se pose donc comme l'un des facteurs importants de sa pérennité. Plus spécifiquement, une alliance stratégique constitue « la mise en œuvre de la stratégie d'alliance dans un espace donné se traduisant par l'élimination de la concurrence directe sur ces activités ». Aussi, le caractère durable de la coopération entre firmes est tributaire de la diversité des caractéristiques des partenaires d'une alliance.

L'alliance stratégique se pose comme étant un arrangement volontaire impliquant le développement durable d'échanges, de partage ou de co-développement de nouveaux produits et technologies.

Les fondements de leur existence : l'allocation des ressources

Nous en sommes alors au point de nous demander quels sont les fondements de l'existence des alliances. En d'autres mots, il nous faut examiner la question des facteurs présidant à la formation des alliances. Ceci étant dit, au-delà de ces préoccupations liées purement et simplement à l'origine des alliances, *répondre à la question de l'existence des alliances, c'est aussi poser la question*

de l'organisation comme mode d'allocation des ressources. En ce sens, le paradigme néoclassique fait appel au marché comme le meilleur mode d'allocation des ressources. Or, l'organisation compense certaines faiblesses qui sont caractéristiques au marché : *les alliances existent entre les entreprises parce qu'il est parfois avantageux pour la firme de se substituer au marché*. Cette entité qu'est l'organisation permet ainsi de :

- tirer le meilleur parti de la rationalité limitée (par exemple complexité, incertitude, langue);
- réduire l'opportunisme;
- réduire l'incertitude en permettant aux anticipations des acteurs de converger;
- diminuer l'impact des asymétries d'information³ et
- voir émerger une meilleure atmosphère.

Par ailleurs, la spécificité des actifs rend possible l'émergence de monopoles qui créent des distorsions dans l'allocation des ressources sur le marché, ce que l'État réprime souvent⁴. C'est donc dire que les alliances sont un moyen d'acquérir des actifs spécifiques en n'étant pas soumis aux lois « antitrust ».

Si nous poussons le raisonnement plus loin, les alliances existent souvent plus en réaction à une menace extérieure qu'en raison de l'existence d'un sentiment « communautaire » entre les parties concernées. Leurs buts et « l'ennemi » en cause sont clairement identifiés. Elles durent relativement peu longtemps et sont peu hiérarchisées. L'importance (*size*) que prendra l'alliance sera le minimum acceptable pour vaincre ses adversaires, sans plus, en même temps que sa durée demeurera tributaire des objectifs qu'elle possède. Plus encore, en dépit de la durée de vie limitée qui caractérise la plupart des alliances, la pérennité des alliances est tributaire de plusieurs facteurs, c'est-à-dire :

- des avantages concurrentiel qui en découlent;
- de la valeur mutuelle qu'elle procure aux partenaires;
- de l'importance de l'engagement des partenaires et
- de la difficulté et de la dissuasion des concurrents à imiter l'alliance des autres.

Aussi, les configurations que peuvent prendre l'alliance sont de deux natures: «*scale*», une tentative d'internalisation d'un marché qui est en situation d'échec, ou «*link*», une tentative d'accéder à des actifs sans nécessairement avoir à les acheter. De ce point de vue, *l'alliance permet effectivement de réduire l'incertitude*. En théorie, l'alliance semble *de facto* destinée à connaître un grand succès, ne serait-ce que pour les raisons qui sous-tendent sa formation. Cependant, au-delà des fondements de l'existence des alliances, il nous faut nous poser la question du succès et de l'échec de ces dernières.

Succès et échec

Si ponctuellement, *académiciens et praticiens ont plusieurs idées sur ce que constitue les raisons expliquant le succès ou l'échec d'alliances*, il n'existe malheureusement pas encore de cadre théorique permettant de réelle généralisation. Tout au plus devons-nous avoir recours à un amalgame de courants théoriques :

- La vision *économique* qui porte beaucoup d'attention aux considération antitrust mais peu aux questions de coopération concurrentielle, à l'exception des chercheurs s'intéressant aux questions de coûts de transaction, de R-D et de gestion internationale.
- La vision *stratégique* qui présume que les cadres supérieurs procèdent à des alliances dans l'intérêt de leur firme (SWOT: un analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces auxquelles est confrontée la firme).
- La vision du *champ interorganisationnel* qui vient contribuer en fournissant une perspective plus large que la firme en intégrant la technologie et l'apprentissage, les caractéristiques sociales et individuelles des alliances et l'apport des théories institutionnelles.

En règle générale, les alliances qui connaissent du succès sont celles où les conditions initiales sont favorables et où les processus d'apprentissage sont non seulement cognitifs mais aussi comportementaux. Ainsi, le développement de l'alliance, émergeant de considérations d'efficience, passera dans un cycle qui comprendra des questions financières (*equity*) et d'adaptabilité⁵. Dans la réalité, le succès ou l'échec des alliances tient souvent à peu de choses. Par exemple, Devlin et Bleakley⁶ prétendent que le succès vient de l'implica-

tion active des cadres supérieurs. Ces derniers doivent se pencher sur les raisons qui les poussent à former une alliance, sur le choix d'un partenaire approprié et sur le *modus operandi* de l'alliance. Il en découle que le potentiel de l'alliance est une question d'atomes crochus, de «*fit*» avec le(s) partenaire(s) et aussi avec l'environnement d'affaires. Ceci présuppose qu'il faut alors être ouvert au changement en plus de bien gérer les coûts qu'implique l'alliance par rapport aux bénéfices (*Trade-offs*) qui sont attendus d'une telle relation.

Il faut alors être ouvert au changement en plus de bien gérer les coûts qu'implique l'alliance par rapport aux bénéfices (*Trade-offs*) qui sont attendus d'une telle relation.

Les relations coopératives entre les entreprises comportent des facteurs de succès qui entrent dans trois grandes catégories: 1) les attributs du partenariat (engagement, coordination, interdépendance et confiance); 2) les comportements liés à la communication (la qualité, le partage des informations et la participation) et 3) les techniques de résolution de conflit (la résolution conjointe de problèmes, la persuasion, le lissage, la domination, les propos crus, l'arbitrage). Ce succès prend la forme de satisfaction de part et d'autre et se reflète dans les ventes. Après analyse de la relation qu'entretiennent un détaillant d'équipement informatique et ses fournisseurs, les facteurs qui contribuent le plus au succès des partenariats sont la confiance, le désir de coordonner certaines activités et l'engagement dans la relation. La communication est un autre facteur déterminant. Dans l'ensemble, il est essentiel que des efforts continus soient mis dans le maintien et la croissance des activités communes. Cette coopération, cruciale au bon fonctionnement de l'alliance, est toujours largement tributaire des asymétries réelles ou perçues entre partenaires.

Il apparaît que les alliances échouent parce que les partenaires tentent de tout contrôler, ils « oublient » de collaborer.

Cependant, tout n'est pas rose pour les alliances. Il apparaît que les alliances échouent parce que les partenaires tentent de tout contrôler, ils « oublient » de collaborer. De surcroît, ils « oublient » les raisons mutuelles pour lesquelles l'alliance existe au premier chef. Ils tentent d'exercer le plus de contrôle possible,

croyant fallacieusement ainsi réduire l'incertitude entourant l'alliance qui, elle, est rendue nécessaire par l'augmentation des coûts fixes. Les questions de gouvernance et de propriété sont, elles aussi, au centres des conflits qui surgissent et qui minent les alliances.

Une essentielle coopération entre partenaires

Dire que la coopération est primordiale dans les alliances semble à première vue constituer un lieu commun, voire une triviale banalité. Toutefois, le taux très élevé d'échecs des alliances nous garde de simplement nous arrêter à un tel constat. Plus de la moitié des alliances connaissent de cuisants échecs. Quoi qu'il en soit, le mode de coopération ou la gestion de l'alliance doivent s'orienter de manière à réduire l'incertitude qui affecte les partenaires, notamment en formant des coentreprises qui tiennent compte des conséquences fâcheuses d'un éventuel opportunisme. Cette réduction de l'incertitude se manifeste à travers les dilemmes auxquels font face les entreprises alors qu'elles entrent en relation avec leur environnement. Plus précisément, ceci implique que *le contexte, émergeant d'alliances précédentes et de considérations relatives à l'interdépendance stratégique, influence les décisions de partenariat.*

C'est donc dire que les relations entre les partenaires sont tributaires de plusieurs facteurs. Deux approches de gestion, n'étant pas mutuellement exclusives mais pouvant être complémentaires, sont proposées : premièrement, le *fit* différencié, selon lequel les relations parent-filiale s'adaptent au contexte auquel se voit confrontée la filiale; deuxièmement, les valeurs partagées, lesquelles sont liées avec la performance, si elles le sont, à un degré élevé. C'est-à-dire que la relation doit être gérée, d'une part, en tenant compte de l'autre en même temps que de l'environnement et, d'autre part, en partageant un ensemble de valeurs qui influenceront positivement la performance. Ces deux approches visent la même finalité et peuvent être simultanément présentes au sein de la firme. Le corollaire de ce qui précède est que *la sélection des partenaires ainsi que les processus qui la sous-tendent revêtent une grande importance.* Il faut faire une auto-analyse, examiner la « chimie » et les diverses questions ayant trait à la compatibilité. Il s'agit de prendre conscience de ses différences et d'apprendre à collaborer. C'est à ce moment que l'architecture de l'alliance prend toute son importance.

Quelles formes les alliances prennent-elles ?

Alors que l'alliance est dotée d'une existence propre, il importe qu'elle permette d'atteindre les objectifs qui président à sa formation. Ceci suppose alors qu'elle adopte plusieurs formes et qu'il faille la gérer. Dans cet ordre d'idée, il est possible de distinguer trois formes « classiques » des alliances stratégiques :

- les accords de distribution partagée;
- la production sous licence et
- les alliances de R-D⁷

Toutefois, ces formes classiques ne sont pas exclusives. En effet, *il est aussi possible d'articuler les alliances autour de deux grandes formes : la forme décentralisée et la forme réseau.* Exacerber la décentralisation contribue à la redéfinition de la structure vers le réseau. Avec la mondialisation, les firmes s'internationalisent et deviennent de plus en plus mondiales, ce faisant, leur configuration s'appuie de plus en plus sur la forme « réseau » par rapport à la forme « décentralisée ». La transition entre les deux formes implique que les ressources soient dirigées vers des centres spécialisés et que les liens interorganisationnels dépassent le simple cadre financier. L'approche réseau induit des relations d'interdépendance et l'intégration de la stratégie et de l'organisation. La dimension nationale perd de l'importance. La perspective se veut résolument dynamique. Cela ne nous dit cependant que peu de choses sur la gestion de la relation entre le parent et la filiale ou entre les partenaires engagés dans l'alliance. Malheureusement, les relations entre les partenaires d'une coentreprise [ou d'une alliance] s'effectuent souvent sur un mode conflictuel. Une manière de gérer cela est de créer une fonction spécialisée en entreprise.

Gérer l'alliance par le contrôle et la structure

Nous avons vu précédemment que les alliances permettent notamment un certain accès à des actifs spécifiques qui seraient autrement trop coûteux à acquérir. Très souvent par exemple, la sélection d'une approche contractuelle ou d'une coentreprise dépend de l'intention en matière de R-D derrière ce geste, de

l'intensité technologique du produit et de la taille des partenaires. Au centre de l'alliance demeure cependant la protection de la technologie fondamentale (*core technology*) de la firme. En cas d'alliance de type «*link*», où l'apprentissage est asymétrique, le transfert d'habiletés est favorisé, ce qui n'est pas le cas dans la situation d'une alliance «*scale*», où la situation demeurera à toutes fins pratiques inchangée. Dans les alliances de type *link*, celles-ci sont souvent une sorte de cheval de Troie afin de permettre à la firme la plus forte d'affaiblir sa rivale.

De tels stratagèmes auront tendance à exacerber, nonobstant le type d'alliance contracté, d'une part, le besoin de contrôle qu'auront les partenaires, et, d'autre part, les pressions sur leurs structures respectives.

De tels stratagèmes auront tendance à exacerber, nonobstant le type d'alliance contracté, d'une part, le besoin de contrôle qu'auront les partenaires, et, d'autre part, les pressions sur leurs structures respectives. S'agissant du contrôle, des préoccupations émergent à son sujet suite à l'apparition de divergence entre les buts des partenaires. La solution perçue est souvent un plus grand contrôle pour éviter un égarement stratégique ou pour sécuriser la propriété intellectuelle. Le contrôle des partenaires est en lien direct avec leur participation. Il faut cependant exercer prudemment cette arme qu'est le contrôle. Celui-ci s'avère corrélé négativement avec la performance tant qu'un des partenaires domine. Geringer et Hébert⁸ ont entrepris de mesurer le contrôle. La mesure de performance peut être qualifiée d'objective (variables principalement financières) ou de subjective (par exemple la culture); les deux types de mesure devraient être corrélés à l'instar de la performance et de la perception de performance. La «proximité culturelle» des partenaires joue aussi pour beaucoup. Cela ne manque pas de soulever des interrogations quant aux enjeux concernant la structure car c'est, entre autres, à travers ce moyen que nous observons le contrôle. Force nous est de constater que la structure subira une inévitable pression. Elles proviendra de quatre forces: la centralisation, la formalisation, l'intégration normative et le fit différencié. La structure des entreprises, et par extension de l'alliance, est donc fonction 1) de sa capacité à jumeler leurs

capacités et la demande et 2) de l'héritage administratif des entreprises. Ceci vient renforcer l'idée que la relation entre la filiale et le parent témoigne d'une grande variation dans son degré d'intégration. Trois constats s'offrent à nous :

- Les entreprises dont la structure est articulée par produit auront un niveau plus élevé de diversité pour leurs produits étrangers que celles qui ont des divisions internationales où des divisions par région;
- Les entreprises dont la structure est articulée par région posséderont un degré plus élevé de ventes étrangères que les entreprises dont la structure est articulée autour des produits ou de divisions internationales;
- Les entreprises avec une structure matricielle ou mixte auront tendance à avoir un niveau élevé de diversité de produit ou de ventes étrangères.

Ces constats sont porteurs autant sur la scène nationale qu'internationale.

Conclusion

En conclusion, le phénomène des alliances peut être entrevu autour des deux idées maîtresses: concertation et bénéfice. Force nous est de constater que les alliances sont un phénomène à part entière qui peut être défini comme des acteurs agissant en concertation qui mettent en commun des ressources dans un dessein dont la finalité est de tirer un bénéfice de leur association. Cette association est éminemment stratégique en ce qu'elle est liée à la pérennité de la firme. Les partenaires mettent des ressources en commun afin d'en tirer un avantage mutuel.

S'intéresser aux alliances, c'est aussi poser la question de l'organisation comme mode d'allocation des ressources. En effet, il est parfois avantageux pour la firme de se substituer au marché. Sa durée de vie est tributaire de l'objectif qui préside à la formation de l'alliance. Plusieurs approches théoriques nous éclairent sur les tenants et aboutissants des alliances. Cependant, celles-ci sont tributaires de plusieurs facteurs tant en ce qui a trait à leur succès (par exemple une implication soutenue des gestionnaires) qu'en ce qui touche leurs échecs (par exemple un trop grand désir unilatéral de contrôle). Après avoir compris le «pourquoi» les alliances, il nous

faut comprendre le «comment». Une meilleure compréhension de la gestion des alliances devient alors essentielle.

Les alliances peuvent prendre de nombreuses formes. Elles peuvent prendre une forme plutôt classique (accords de distribution, de licence ou de R-D) ou s'en-trevoir entre une forme décentralisée et une forme réseau. Quoi qu'il en soit, les relations entre partenaires demeurent au centre de la problématique. Les questions de *fit* et de valeurs y prennent une place importante. De la même manière, la sélection de partenaires est une dimension qui pose inévitablement la coopération comme condition de survie de l'alliance en reconnaissant sa socialité dans sa fonction de coordination. À ce chapitre, la question de la croissance par alliances rend ses lettres de noblesses à la dimension du contrôle et à la dimension de la structure.

Au courant de ce XXI^e siècle qui s'amorce, les alliances se posent indubitablement comme vecteur de croissance de l'entreprise.

Finalement, au courant de ce XXI^e siècle qui s'amorce, les alliances se posent indubitablement comme vecteur de croissance de l'entreprise. Si les alliances sont au cœur des nombreuses préoccupations du champ de la stratégie, le besoin de les étudier selon plusieurs perspectives ne s'en trouve pas réduit pour autant. En effet, seule une perspective pluraliste de l'étude des alliances, issue d'une triangulation entre différentes avenues théoriques et empiriques, peut nous permettre de véritablement les comprendre pour utiliser ce nouveau savoir de manière judicieuse et bénéfique à la fois pour l'académicien et le praticien.

Notes et références

- 1 Yan Cimon est étudiant au doctorat à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal dans le cadre du programme conjoint McGill - HEC - Concordia - UQAM. Il a aussi enseigné au MBA, au DESG et au BAA de l'École des HEC.
- 2 Traduction de l'auteur. La citation originale se lit comme suit : «*a limited set of states acting in concert at X time regarding the mutual enhancement of the military security of the members*». FEDDER, Edwin H (1968). «The Concept of Alliance», *International Studies Quarterly*, vol. 12, p. 68.
- 3 Beamish et Inkpen montrent que l'information est l'une des clés de la stabilité des coentreprises. BEAMISH, Paul W. et Andrew C. INKPEN, (1995). «Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable». *Long Range Planning*, vol. 28, no. 3, p. 26-36.
- 4 Beamish et Inkpen insistent sur l'importance de l'accès plutôt que de l'acquisition.
- 5 Ces découvertes sont cependant affectées négativement par des considérations méthodologiques liées au caractère qualitatif de la recherche, notamment le choix des cas.
- 6 DELVIN, Godfrey et Mark BLEACKLEY (1988). «Strategic Alliances - Guidelines for Success», *Long Range Planning*, vol. 21, no. 5, pp. 18-23.
- 7 Johansson présente ces configurations à l'international. Toutefois, elles sont aussi présentes sur un plan national. JOHANSSON, Johny K. (1995). «International Alliances: Why Now?». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, no. 4, Fall, pp. 301-304.
- 8 GERINGER, J. Michael et Louis HÉBERT (1991). «Measuring Performance of International Joint Ventures». *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, vol. 22, no. 2, pp. 249-264

Développement de la confiance entre partenaires de *joint ventures* internationales: les mécanismes à succès

Elie Virgile Chrysostome ¹
Université de Moncton

Introduction

La confiance est un problème qui préoccupe quotidiennement les gens des milieux d'affaires. Elle ne rate presque aucun de leurs rendez-vous et les hante en permanence. Si tout le monde reconnaît la nécessité de la confiance, en revanche tout le monde ne semble pas prêt à faire les sacrifices nécessaires pour créer et développer cette confiance. Chacun a peur qu'en faisant des sacrifices, il ne donne à son partenaire l'occasion d'utiliser ces sacrifices à ses dépens, pour finalement l'exploiter et le dominer. Il résulte de cette situation que, par crainte d'être perdant, chaque partenaire de *joint venture* reste sur ses gardes et a tendance à garder ses atouts pour ses seuls intérêts personnels, ou à tout le moins, à limiter la jouissance que son allié pourrait en tirer. Pourtant, il est évident que sans la confiance, aucune sorte de *joint venture* ne peut se développer et réussir de manière durable. L'objectif de cet article est de proposer un processus de création de la confiance dans les *joint ventures* internationales.

Confiance dans les *joint ventures* internationales: un ingrédient essentiel

Qu'est-ce que la confiance ?

La confiance est comme un mode de contrôle informel qui gouverne des acteurs mutuellement identifiés. Elle permet de réduire l'incertitude relative au comportement mutuel par un processus d'auto-contrôle. C'est un mode de contrôle doté de souplesse² et qui, en tant que tel, permet de prendre des initiatives en dehors des règles existantes ainsi que de développer une longanimité mutuelle propice à la stabilité des relations. La confiance est un processus qui met en oeuvre des anticipations et des obligations entre deux parties. C'est un processus dans lequel celui qui fait confiance a des anticipations

quant au comportement de l'autre, dans les domaines d'intérêt mutuel, et où l'autre à qui on fait confiance se sent obligé de se conformer à ces anticipations. La confiance est un complément nécessaire et reste un ingrédient fondamental du succès des alliances. C'est une importante énergie de maintenance des *joint ventures* internationales.

Importance de la confiance au sein des *joint ventures* internationales

L'intérêt de la confiance dans les *joint ventures* se justifie essentiellement par les insuffisances constatées au sein des principaux paradigmes d'alliance expérimentés jusqu'à maintenant. En effet, ni le paradigme de la dépendance des ressources ni celui des coûts de transaction n'ont réussi à se mettre à l'abri des divers problèmes de dysfonctionnement, bien souvent liés aux pesanteurs du formalisme des contrats et aux comportements opportunistes des partenaires. En d'autres termes, ces deux types de paradigmes d'alliance trébuchent à cause du manque de confiance entre les partenaires. Ainsi, le paradigme de la dépendance des ressources qui préfère un mode de contrôle formel n'offre pas aux alliés la souplesse nécessaire pour leur permettre de dépasser les règles du contrat, à chaque fois qu'un tel dépassement est indispensable pour résoudre des problèmes qui apparaissent au sein de l'alliance. Le paradigme de la dépendance des ressources postule que l'organisation identifie au sein de son environnement des dépendances dont elle cherche à s'affranchir au moyen des initiatives comme l'alliance. Par conséquent, un tel paradigme n'accorde pas beaucoup d'importance à la logique supra organisationnelle (logique informelle), alors que celle-ci est pourtant nécessaire au succès de l'alliance. L'absence de cette logique supra organisationnelle, à savoir la confiance, est un facteur sérieux de dysfonctionnement et une source de conflits au sein des *joint ventures*

internationales. Le paradigme des coûts de transaction quant à lui, en se focalisant sur les transactions et les structures de gestion, procède d'une vision statique des alliances et ignore lui aussi le rôle des processus informels. Ce faisant, le paradigme des coûts de transaction ignore le rôle de la confiance au sein des partenariats et ouvre la voie à l'adoption de comportements opportunistes par les partenaires. Ces comportements opportunistes sont eux-mêmes une source de conflits entre les alliés. Or, la confiance permet d'éviter ces comportements opportunistes et les conflits qui en découlent.

Les témoignages de chercheurs et de chefs d'entreprises célèbres fument sur l'importance et la nécessité de la confiance dans les alliances. À titre d'exemple, Gene Slowinski, directeur des Études sur les Alliances à l'Université Rutgers (New Jersey, ÉU) a affirmé il y a quelques années que «*un assaut implacable de la confiance et du respect est un facteur capital dans le fonctionnement des alliances ...*». Cette perception de la confiance est partagée par Peter Booth qui était vice-président de la Stratégie du développement de Corning inc. lorsqu'il a affirmé que «*la confiance est l'ingrédient le plus important en business....*». La confiance est le premier des mécanismes informels de contrôle dans les *joint ventures* internationales et aucune autre variable n'influence de manière aussi approfondie les relations interorganisationnelles. À ce titre, la confiance constitue un élément clé dans l'émergence et la réussite d'une *joint venture* internationale car cette dernière implique des risques de pertes de ressources pouvant se réaliser en cas de comportement non-coopératif d'un partenaire. La confiance protège dans l'espace et le temps l'engagement des partenaires de la *joint venture* et sa disparition est plus grave que le non-respect d'une règle de contrat. Cette importance de la confiance est illustrée par une phrase assez célèbre du président de la firme américaine «Dow Chemical» lorsque celui-ci, en parlant de l'alliance entre sa compagnie et la firme «Personal Care», a déclaré il y a quelques années : «*les contrats sont maintenant vieux de nombreuses années; nous ne les regardons plus beaucoup...*». De même, en commentant l'alliance de la firme «Schlumberger» avec la firme «Dow Chemical», le vice-président exécutif de cette dernière déclara ceci : «*Nous ne sommes pas seulement des partenaires, nous sommes de bons amis. Et nous prenons en compte tous les aspects qui concernent les besoins de chacun. Nous pouvons nous battre comme des chats et chiens sur une chose donnée, mais quand il s'agit de grandes questions de politique, nous sommes*

comme des partenaires et amis»³. Ces déclarations faites par des gestionnaires très expérimentés prouvent toute l'importance et la nécessité de la confiance dans les *joint ventures* internationales.

Au total, on peut dire que l'importance de la confiance dans les *joint ventures* internationales repose sur le fait qu'elle permet d'éviter les conflits entre les partenaires et d'assurer le succès de leur projet de coopération grâce à un développement de la dimension sociale, c'est-à-dire entre autres, des relations interpersonnelles entre les partenaires de *joint ventures*.

Processus de création de la confiance dans les *joint ventures* internationales

Le processus de création de la confiance est d'ordinaire un processus très difficile et de longue haleine. Il est particulièrement plus délicat en matière de partenariats internationaux car les intérêts en jeu dans de pareilles circonstances sont très élevés et quelques fois divergents. Le modèle proposé dans la présente recherche (figure No.1) comprend deux phases principales, à savoir celle de la vérification des mécanismes de base et celle du déploiement des mécanismes procéduraux :

La vérification des mécanismes de base

Les mécanismes de base sont ceux qui favorisent l'émergence d'une confiance *ex ante*. Cette confiance est le point de départ de tout projet de coopération inter-entreprises et, à ce titre, elle est indispensable pour toute coopération à long terme comme les *joint ventures* internationales. En effet, l'aboutissement normal du déploiement des mécanismes de la confiance *ex ante* (mécanismes de base) dans un projet international est le choix de partenaires appropriés. Ces mécanismes sont :

L'adhésion à des normes sociales partagées

L'adhésion à des normes sociales partagées favorise, en l'absence de règles formalisées, une confiance liée à l'insertion dans des réseaux de relations interpersonnelles. En effet, l'adhésion à des normes sociales partagées crée entre les partenaires potentiels d'une *joint venture* une véritable proximité sociale. Ces partenaires potentiels appartiennent désormais à un même univers de jugement en partageant certaines valeurs clés. De ce point de vue, ils peuvent anticiper les comportements les uns des autres sans que ces comportements ne soient

prédéfinis par des règles préalables. Cette possibilité d'anticipation réduit l'incertitude pouvant survenir au sein d'une future coopération, ce qui réduit par ce fait même l'éventualité de comportements opportunistes des futurs partenaires et favorise entre ces derniers l'établissement spontané de la confiance.

La reconnaissance des compétences du partenaire potentiel

La confiance *ex ante* repose entre autres sur des signaux de compétence, et cette dernière constitue la première dimension de la confiance. En effet, la recherche d'avantages liés aux compétences du partenaire étant l'une des principales raisons justifiant la création d'un partenariat, une entreprise désirant s'engager dans une *joint venture* aura tendance à faire confiance à un partenaire potentiel si elle est convaincue que ce partenaire possède les compétences qu'elle recherche. Pour l'entreprise désireuse de s'engager dans la création d'une *joint venture*, la compétence du partenaire constitue un gage d'efficacité. La reconnaissance des compétences du partenaire potentiel ainsi que des avantages stratégiques qui y sont associés représente une composante incontournable dans l'établissement de la confiance *ex ante*.

La reconnaissance de la réputation du partenaire potentiel

La réputation est généralement le fruit d'une bonne performance entretenue de façon durable. Ici, le terme performance ne réfère pas seulement à des considérations quantitatives courantes telles que le profit, la part de marché ou encore la rentabilité, mais recouvre aussi des considérations qualitatives telles que la qualité des produits, l'image de marque ou encore l'exercice d'une responsabilité sociale, entre autres vis-à-vis des normes écologiques. La réputation constitue de ce point de vue un important actif intangible que l'entreprise entretient par des investissements multiformes dans la qualité de ses activités. Les avantages associés à la réputation sont nombreux. Un de ceux-ci et non le moindre est la confiance qu'elle inspire aux partenaires d'affaires. Plus spécifiquement dans le cas des *joint ventures* internationales, la réputation d'un partenaire potentiel contribue à l'établissement d'un climat de confiance puisqu'elle réduit à certains égards l'incertitude à laquelle les entreprises alliées seraient confrontées dans l'éventualité d'une coopération. Ce climat de confiance sera d'autant plus grand que la réputation du partenaire

potentiel découle entre autres de sa participation antérieure à une *joint venture* réussie.

La conviction de l'efficacité du système judiciaire de l'environnement d'opération

Le système judiciaire de l'environnement d'opération joue un rôle important dans l'établissement de la confiance entre les partenaires potentiels d'une *joint venture* internationale. En effet, l'efficacité du système judiciaire contribue à inhiber certaines réticences et craintes des partenaires potentiels car ces derniers savent à l'avance qu'en cas de conflits dont la solution échappe à leur volonté de coopérer, ils peuvent s'en remettre à une justice rapide et impartiale. L'efficacité du système judiciaire réfère ici à une perception positive des partenaires potentiels sur la justice de leur environnement d'opération.

Le déploiement des mécanismes procéduraux

Les mécanismes procéduraux sont ceux par lesquels les partenaires d'une *joint venture* apprennent à se faire confiance. À ce titre, ils contribuent activement à un véritable développement de la confiance entre les dits partenaires. La confiance dont il s'agit ici est une confiance procédurale. Ces mécanismes sont :

La mise en œuvre d'une solidarité sociale entre partenaires

• Le développement des amitiés

Pour des partenaires qui vont coopérer sur une échelle de longue durée, l'établissement d'amitiés est indispensable afin de leur permettre de mieux se connaître et de se faire confiance. Le développement de telles amitiés peut se faire grâce à la création de relations personnelles entre les partenaires. Ceci demande beaucoup de temps, car les relations personnelles se développent progressivement grâce à un échange quotidien d'informations et une compréhension mutuelle de plus en plus approfondie. La familiarité et la continuité sont donc indispensables. Au départ, la confiance est souvent une question d'amitié qui existe entre deux personnes et qui va par la suite rejaillir et s'enraciner dans chacune des organisations d'où proviennent ces personnes. Les partenaires de *joint ventures* doivent prendre du recul et modérer les énergies qu'ils consacrent à leurs intérêts matériels pour

accorder un peu plus de temps à leurs amitiés afin de développer la confiance. Pour ce faire, les activités sociales extra professionnelles sont nécessaires.

La transparence

• La facilitation de la communication

Chaque partenaire doit favoriser une transparence et une fluidité dans l'échange d'information afin d'inspirer confiance à son allié. Il doit notamment éviter la rétention d'informations en envoyant ses documents pertinents (rapports d'activité et autres) à son allié. En retour, celui-ci doit prouver qu'il ne prend aucune décision dans son propre intérêt et au détriment de l'autre ou du partenariat. Les rencontres amicales informelles dans le cadre d'événements sociaux ou de loisirs (dîners ou compagnie de plaisance dans un café par exemple) sont indispensables pour faciliter la communication. Elles favorisent non seulement une prédisposition des partenaires à communiquer honnêtement mais parfois un rapprochement qui permet l'échange d'informations précieuses qui n'auraient jamais circulé de façon formelle. Il en est de même des communications informelles au téléphone, par fax ou par courrier électronique qui doivent être encouragées. De tels échanges peuvent comporter des risques mais il s'agit de risques qui méritent d'être pris car, d'une part, ils peuvent être rentables et d'autre part, les partenaires ou travailleurs amis savent en général établir des frontières dans ces échanges.

• L'accès réciproque des travailleurs de la joint venture aux différentes entreprises-mères

Il s'agit ici de la nécessité pour les travailleurs des firmes alliées, notamment les travailleurs des départements R&D, de pouvoir séjourner temporairement dans les laboratoires de leurs homologues afin d'échanger de manière très personnelle des expériences et de développer des savoir-faire privilégiés qui permettront à chaque partenaire de gagner.

La gestion adéquate des spécificités socioculturelles et conflictuelles

• Une valorisation de la dimension culturelle

La prise en charge de la culture de chaque partenaire dans la gestion des relations de la *joint venture* peut servir de fondation pour renforcer et développer la

confiance existant entre eux. Il est donc indispensable que chaque partenaire s'efforce de comprendre la culture de gestion de son allié.

• L'anticipation des discordes et suspensions

Les désaccords sont inhérents aux alliances et les partenaires ne doivent pas attendre que ces désaccords se développent et pourrissent, évidemment avec la conséquence que ceci nuirait au développement de la confiance. Pour éviter cette situation et favoriser un climat de confiance, chaque partenaire doit se préoccuper d'être le premier à anticiper ces désaccords en discutant très ouvertement et très franchement avec son allié. Il doit clairement expliquer à ce dernier les raisons de ses prises de position et lui accorder en retour une oreille attentive. Une telle attitude est particulièrement indispensable pour bâtir la confiance avec les partenaires qui n'aiment pas la confrontation. Il est aussi nécessaire d'éviter un excès de formalisme dans les relations entre partenaires, puisqu'un tel excès constitue une source de suspicions et de méfiance qui peuvent menacer le développement de la confiance.

• La répulsion et la prévention des décisions improvisées

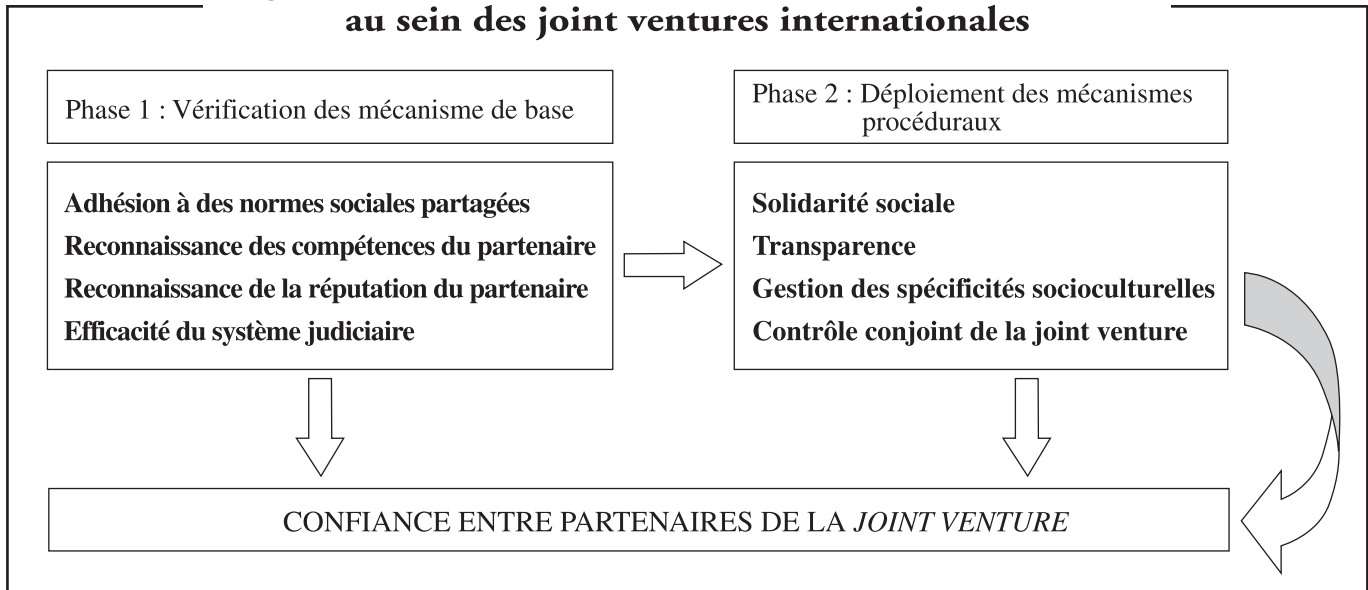
Les surprises sont très nuisibles au développement de la confiance et doivent être rigoureusement évitées dans le cadre des activités de partenariat. Chaque partenaire doit prendre le soin d'informer et de convaincre son allié chaque fois qu'il envisage de prendre une décision qui pourrait affecter d'une manière ou d'une autre les intérêts de ce dernier. Aussi, la mise en œuvre de toutes les décisions prises conjointement doit suivre un rythme d'exécution qui satisfait tous les partenaires. En effet, les partenaires de *joint venture* n'ont pas nécessairement la même notion de temps et une mise en œuvre trop rapide et non progressive d'une décision conjointe peut se révéler fatale pour le processus de formation de la confiance.

Le contrôle conjoint de la gestion de la joint venture

• Une gestion flexible et partagée

La gestion flexible et partagée de la *joint venture* peut se faire à travers une délégation de pouvoirs et la promotion d'une autonomie en faveur des cadres des services R&D. Lorsqu'une telle décentralisation est conjuguée avec les contacts informels existant entre ces cadres-chercheurs, elle facilite des contacts plus profonds ainsi

**Figure n°1 : Modèle de développement de la confiance
au sein des joint ventures internationales**



que le développement d'un réseau informel d'experts, un réseau qui profiterait naturellement au partenariat. Une gestion flexible et partagée suppose aussi et surtout un partage du pouvoir de contrôle entre les partenaires, ce qui requiert un réel engagement actif de chaque partenaire au sein de la *joint venture*. Une gestion flexible et partagée s'oppose par définition à une domination du contrôle de la *joint venture* par un partenaire, même si l'autre partenaire est très minoritaire. En effet, l'hégémonie d'un partenaire sur les autres constitue une menace certaine à la confiance entre eux-ci. Le développement de la confiance requiert une relation gagnant-gagnant pour chaque partenaire.

Limites du phénomène de confiance dans les *joint ventures* internationales

L'analyse précédemment faite dans la présente recherche sur l'importante nécessité de la confiance entre partenaires de *joint ventures* internationales ne doit pas faire perdre de vue ses limites. En effet, la confiance toute seule ne suffit pas pour garantir la réussite d'un partenariat international. La confiance reste très certainement un ingrédient fondamental qui peut garantir le succès car elle favorise l'engagement et la foi des partenaires. C'est l'énergie de maintenance qui, en facilitant une gestion quotidienne des conflits et des incertitudes, permet d'assurer une longévité à la *joint venture* internationale. À ce titre, le manque de confiance fragili-

serait les relations du partenariat et exposerait ce dernier à l'éclatement en permanence puisque chaque partenaire adopterait des comportements opportunistes qui seraient de nature à en tirer le maximum d'avantages le plus vite possible, peu importe que cela se fasse au détriment de l'autre. Cependant, tous les privilèges qui viennent d'être indiqués comme étant caractéristiques de la confiance ne suffisent pas à permettre à cette dernière d'assurer toute seule la stabilité nécessaire pour les relations de *joint venture*. L'établissement de relations d'affaires uniquement basées sur les mécanismes informels de contrôle - comme la confiance - peut créer des ambiguïtés de nature à engendrer une instabilité de ces relations. Une confiance sans formalisation peut aboutir à la rupture après de nombreux conflits et il n'est pas raisonnable ni même économique d'accroître les enjeux d'une alliance lorsque celle-ci est fondée uniquement sur une relation informelle comme la confiance. En revanche, l'alliance dans laquelle alternent confiance et formalisation est non seulement d'une grande efficacité du point de vue de l'économie des coûts de transaction mais aussi d'une grande stabilité combinant fermeté et souplesse. La formalisation entérine en quelque sorte la validation des hypothèses ou des anticipations sur le comportement du partenaire.

En résumé, on peut dire que la confiance est indispensable pour une gestion saine et durable des relations entre partenaires de *joint venture* internationale mais elle ne doit pas faire « cavalier seul ».

Confiance et choix de partenaires de *joint ventures* internationales : quel ordre de préemption

La question qui se pose ici est celle de savoir si c'est la confiance qui doit précéder le choix des partenaires d'une *joint venture* et favoriser sa réussite ou si, à l'inverse, c'est plutôt la mise en oeuvre d'un partenariat qui doit favoriser le développement de relations de confiance entre partenaires ? Cette question ressemble un peu à l'histoire de la primogéniture entre l'oeuf et la poule. En vérité, il s'agit d'une question très délicate à laquelle aucun spécialiste de partenariat, aussi prétentieux soit-il, ne peut se targuer de pouvoir répondre efficacement. Cependant, une phrase très sibylline de Simmel⁴ apporte un grand éclairage sur ce problème lorsqu'il affirme ceci : « Celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance ; celui qui ne sait rien ne peut même pas faire confiance ». Ce constat de Simmel signifie que lorsque d'une façon ou d'une autre, on connaît un peu son partenaire, on peut lui faire un début de confiance et essayer de réaliser la *joint venture* avec lui. Le sort de ce début de confiance, c'est-à-dire son développement ou sa destruction, dépendra de la qualité de communication que les partenaires obtiendront. Le constat de Simmel constitue assez souvent la réalité que l'on voit quotidiennement dans le monde des affaires. Ceci ne signifie cependant pas que la réalisation d'un partenariat est impossible lorsqu'on ne connaît pas préalablement son partenaire car il existe des partenariats réussis qui sont pourtant nés de simples contacts informels ou de circonstance. La formation de la confiance est un processus très délicat, difficile et long, et il ne suffit pas d'être en partenariat d'affaires avec un allié depuis des années pour le connaître et lui faire confiance. En d'autres termes, pour revenir à la question posée, à savoir quel est entre la confiance et l'émergence du partenariat, l'élément qui vient en premier pour servir de fondation ou de locomotive à l'autre, la réponse qu'on pourrait être tenté de donner est la suivante : il n'existe pas de conflits de privilège entre la confiance et l'émergence d'un partenariat. Les deux éléments sont importants et interdépendants. De plus, il s'interchangent régulièrement dans leurs rôles respectifs, la confiance favorisant la réussite du partenariat, et inversement le partenariat favorisant à son tour le développement de la confiance.

Conclusion

Le développement de la confiance est une question de premier plan dans l'émergence et la réussite des *joint ventures* internationales. La plupart des spécialistes sont unanimes pour reconnaître l'importance du rôle que la confiance joue au sein des *joint ventures* et certains d'entre eux déplorent même qu'on n'y consacre pas suffisamment de temps pour en valoriser la dimension sociale, dimension qui finalement est encore la seule capable de permettre un développement de la confiance entre les partenaires. En effet, la confiance aide au choix des partenaires de *joint ventures* et facilite le règlement des conflits qui surviennent. Elle apporte aux partenaires la prédisposition nécessaire pour faire face aux incertitudes qui caractérisent le monde des affaires. Tous ces attributs font de la confiance le premier mécanisme informel de contrôle des *joint ventures* internationales. Cependant, la confiance est un ingrédient trop fragile et son développement exige de la part des partenaires un investissement énorme d'énergie et d'attention. La confiance au sein des partenaires de *joint ventures* est comme le ciment qui unit les époux au sein d'un mariage. Quelques-uns des principaux mécanismes qui contribuent au développement de la confiance au sein des *joint ventures* internationales sont : un développement d'amitié, une communication de bonne qualité, une absence de monopole de décision, une anticipation des conflits et une valorisation de la dimension culturelle de même que l'honnêteté, la responsabilité et l'engagement.

Notes et références

- ¹ Elie Virgile Chrysostome est professeur de management à la Faculté d'administration de l'Université de Moncton au Nouveau-Brunswick.
- ² Koenig, C. et G. Van Wijk (1992). *Alliances interentreprises : rôle de la confiance*. Paris, Economica, pp. 305 à 325.
- ³ Les citations ont été tirées de Lewis, J. (1990). *Partnerships for profits : structuring and managing alliances*. New-York, The Three Press.
- ⁴ Simmel, G. (1991). *Secret et société secrète*. Strasbourg, Circé.

Initiatives de développement économique communautaire dans quatre métropoles nord-américaines¹

Jean-Marc Fontan - Université du Québec à Montréal

Pierre Hamel - Université de Montréal

Richard Morin - Université du Québec à Montréal

Eric Shragge - Université Concordia²

Introduction

La réalité du développement économique communautaire en milieu métropolitain nord-américain est mal connue. Cet article apporte des éléments d'éclairage en se basant sur les conclusions d'une recherche que nous venons de terminer. Nous avons étudié les modalités de cohabitation entre des stratégies de développement économique reposant sur une logique métropolitaine d'intervention et celles fondées sur une approche locale et communautaire.

La recherche portait sur quatre métropoles de l'Est du continent Nord-Américain : Boston, Montréal, Toronto et Pittsburgh. Ces villes ont été retenues du fait qu'elles appartiennent à une zone territoriale de proximité relative et qu'elles sont de poids démographique semblable. Les quatre villes ont une tradition de développement communautaire et elles ont fait l'objet de stratégies de développement économique.

Deux grandes questions ont traversé la recherche que nous avons menée³. En premier lieu, nous voulions caractériser les quatre contextes métropolitains d'intervention pour comprendre les convergences et les divergences auxquels les acteurs en développement sont confrontés. En deuxième lieu, nous voulions voir si les interventions par le bas et par le haut s'actualisaient en vase clos ou si elles entretenaient des liens forts, sinon des liens faibles, les unes avec les autres. Nous présentons ici les résultats découlant de la deuxième interrogation.

Deux grandes questions ont traversé la recherche que nous avons menée³. En premier lieu, nous voulions caractériser les quatre contextes métropolitains d'intervention pour comprendre les convergences et les divergences auxquels les acteurs en développement sont confrontés. En deuxième lieu, nous voulions voir si les interventions par le bas et par le haut s'actualisaient en vase clos ou si elles entretenaient des liens forts, sinon des liens faibles, les unes avec les autres. Nous présentons ici les résultats découlant de la deuxième interrogation.

Au terme de la recherche, nous sommes en mesure d'observer une situation paradoxale. Malgré la présence, dans chaque métropole étudiée, d'une pratique de développement économique communautaire, malgré une présence généralisée dans les discours politiques états-unien, canadien et québécois de mentions indiquant l'importance de faire reposer le développement sur l'ensemble des acteurs métropolitains, il appert que l'actualisation de ce discours est faiblement ou nullement prise en considération par les leaders des métropoles étudiées. Dans chaque métropole, nous avons observé que le rôle de l'État fédéral et de l'État «régional» est central dans le soutien accordé aux initiatives de développement économique communautaire. Nous avons aussi observé que la prise en considération du développement économique communautaire par les acteurs métropolitains est faible quand elle n'est pas inexistante.

Il se dégage alors de notre étude le sentiment que les grands acteurs métropolitains sont plus préoccupés de la croissance de leur économie que de la généralisation d'une partie de ce développement à l'ensemble de la population. Ils abandonneraient à l'État régional et à l'État fédéral la responsabilité de soutenir les initiatives

novatrices à vocation providentielle. Ils ne se soucieraient dès lors pas des tensions et des problèmes que suscite une politique non intégrée de croissance socio-économique de leur territoire.

Il se dégage alors de notre étude le sentiment que les grands acteurs métropolitains sont plus préoccupés de la croissance de leur économie que de la généralisation d'une partie de ce développement à l'ensemble de la population.

Initiatives locales de développement et de gouvernance

Il ne nous est pas possible de présenter un portrait d'ensemble de l'évolution et de l'état des initiatives locales pour les quatre métropoles étudiées. Nous avons choisi de limiter notre analyse à l'étude des initiatives vouées au développement économique et à la gouvernance locale préconisant une approche communautaire.

Le développement économique communautaire émerge aux États-Unis et au Canada à partir des années 1960. Cette stratégie d'intervention est implantée dans des quartiers urbains soumis à des contraintes importantes en termes de sous-développement de leur capacité productive. D'une part, les activités économiques y sont en déclin ou peu présentes. D'autre part, leur population active connaît des problèmes sérieux d'intégration sur le marché du travail. Il s'ensuit un processus d'appauvrissement propice à l'émergence d'une culture de la pauvreté au sein de la population habitant ces quartiers.

Dans les quatre villes étudiées, le développement économique communautaire, défini comme une stratégie d'intervention proposant une prise en charge du développement de zones marginalisées par des représentants de ces communautés, fait son apparition à la fin des années 1960 ou au début des années 1970. Par contre, les organisations dotées de ressources importantes et d'une mission de revitalisation socio-économique des territoires, connues sous le nom de «Community Development Corporations» (CDC), se mettent en place dans les villes des États-Unis au milieu des années 1960, plus particulièrement sur les côtes est (New York) et ouest

(Los Angeles) du pays. Elles apparaissent plus tardivement au Canada, c'est-à-dire vers la fin des années 1970 en Nouvelle-Écosse et au début des années 1980 au Québec et en Ontario (au départ, à Montréal et à Toronto). Au Québec, ces organisations sont connues sous le vocable de «Corporations de développement économique communautaires» (CDÉC).

Une première particularité des CDC et des CDÉC est de proposer aux divers représentants des différentes instances gouvernementales une nouvelle philosophie en termes d'intervention publique relativement à la revitalisation de quartiers et de communautés en difficulté. À l'approche supplétive reposant sur l'allocation providentielle de mesures de sécurité du revenu, ces organismes mettent de l'avant une approche complémentaire et pro active de soutien aux initiatives qui redonneraient aux personnes et aux collectivités locales une prise sur leur capacité d'améliorer leur situation, les aidant à sortir du cercle de la pauvreté. Les dispositifs utilisés pour amorcer «une prise en charge» du développement par les acteurs locaux renvoient à une variété de modèles d'intervention : principalement la création d'emplois dans le cas de Montréal, le logement dans le cas des États-Unis, ou les deux dans le cas de Toronto.

Une deuxième particularité de ces organisations est de proposer une synergie entre les différents intervenants chargés de soutenir les initiatives locales de développement. C'est ce qui nous conduit à introduire la question de la gouvernance locale. En effet, le travail de concertation et de partenariat à l'intérieur duquel s'engagent ces organisations consiste à intervenir de concert avec de nombreux acteurs économiques et institutionnels afin d'influencer les lieux décisionnels clés. Les quatre villes étudiées présentent des expériences innovantes en matière de concertation et de partenariat entre les instances municipales et des représentants des gouvernements régionaux (États et provinces) incluant parfois des commerçants ou des entrepreneurs locaux.

À Boston, par exemple, les représentants de la CDC d'un des quartiers les plus marginalisés de la ville, le quartier Roxbury, ont obtenu de la part de la Ville le droit d'exproprier des propriétaires délinquants afin de reprendre possession de tout terrain laissé délibérément à l'abandon, mais dont le propriétaire ne voulait pas se départir en raison d'intérêts spéculatifs. À Montréal, la Société de développement Angus, mise en place par une

CDÉC, a réussi un partenariat inédit avec des représentants du secteur privé et des instances des trois paliers de gouvernement pour revitaliser une partie de la friche industrielle Angus. À Toronto, le *Learning Enrichment Foundation* (LEF) gère un budget de seize millions de dollars pour assurer une intervention très diversifiée allant de formations vouées au développement de l'employabilité à des services communautaires de différents types, en passant par l'administration d'un incubateur d'entreprises et un service de soutien aux nouveaux entrepreneurs. L'intervention de la LEF s'appuie sur la collaboration de plusieurs acteurs : organismes communautaires oeuvrant dans divers domaines, élus et fonctionnaires des divers paliers de gouvernement, corporations et fondations privées. Enfin, à Pittsburgh, une CDC, la *Manchester Citizens Corporation*, a permis l'investissement de plus de quarante millions de dollars U.S. dans des projets de revitalisation immobilière, depuis sa création en 1965. À cet égard, la corporation est engagée dans un partenariat avec une banque locale qui lui permettra d'élargir son intervention au domaine de la formation à l'emploi et de support au développement d'entreprises.

Une troisième particularité de ces expériences, moins généralisée toutefois que les deux précédentes, consiste en la capacité des CDC et des CDÉC de se regrouper au sein de coalitions pour négocier ou transiger avec les représentants du secteur public. C'est le cas à Montréal, avec l'Inter-CDÉC (qui regroupe une douzaine de CDÉC de l'île de Montréal), à Pittsburgh, avec le *Pittsburgh Community Reinvestment Group* (qui comprend 29 CDC) et le *Pittsburgh National Alliance* (qui rassemble 80 organisations communautaires) et à Boston, avec le *Community Business Network* et le *Neighborhood Means Business*. À Toronto, de tels regroupements n'ont pas vu le jour. Dans cette ville, les leaders du mouvement de développement économique communautaire ont tenté à plusieurs reprises de former une coalition au sein d'une organisation parapluie, mais sans succès.

Enfin, le bourgeonnement des expériences de développement local à caractère progressiste témoigne de l'existence de modalités distinctes de financement de ces organisations au Canada et aux États-Unis. La place des fondations privées est très grande dans le financement des CDC états-uniennes, alors qu'elle est minime dans les expériences canadiennes en général et embryonnaire dans les expériences québécoises et montréalaises. Dès lors, les relations que ces initiatives entretiennent avec

l'État prennent une importance accrue à Toronto et surtout à Montréal. Toutefois, quand l'État intervient à Boston ou à Pittsburgh, force est de constater que cette action est soutenue par des financements partagés provenant principalement de programmes mis sur pied par les paliers publics régionaux et nationaux.

Gouvernance métropolitaine et arrimage aux initiatives locales

Les métropoles étudiées et les initiatives locales dont il vient d'être question s'insèrent dans des cadres institutionnels très différents. Les États-Unis et le Canada ont une structure de régulation politique partagée entre les institutions de l'État fédéral, de l'État régional ou de la province, de la zone métropolitaine et de la municipalité. Toutefois, les rôles et les fonctions réparties entre ces paliers de régulation sont différents d'un pays à l'autre. De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, les CDC aux États-Unis bénéficient d'un financement substantiel en provenance de fondations privées, ce qui influence aussi le cadre de contraintes auxquelles ces organisations doivent répondre pour obtenir leur financement. Peu d'études se sont penchées sur l'impact de ce partenariat de type privé sur le développement local orienté vers une solidarité à caractère social et communautaire. Aux États-Unis, cette situation existe depuis très longtemps. Au Canada, elle prend un peu plus d'importance depuis une vingtaine d'années (d'ailleurs plus à Toronto qu'à Montréal). De ce foisonnement institutionnel, il importe de mieux cerner le rôle des institutions sur lesquelles reposent la gouvernance et le développement métropolitains de même que celles qui sont directement en lien avec les organismes de développement économique communautaires. Le degré d'arrimage entre les institutions de gouvernance métropolitaine et les organismes de DEC nous apparaît aussi un nouvel enjeu des plus significatif dans le présent contexte de mondialisation.

Pour la ville de Boston, il existe une institution qui intervient principalement auprès des CDC. Il s'agit du *Department of Neighbourhood Development*. Ce département est divisé en différents services dont certains sont en interaction directe avec les CDC, tels l'*Office of Business Development* et le *Boston Main Streets*. Par contre, il n'existe aucune structure métropolitaine d'intervention, à l'instar de la *Boston Redevelopment Authority*, uniquement chargée des grands travaux comme l'immense chantier de reconstruction de l'auto-

route qui traverse la ville (le Big Dig comme on dit à Boston) qui aurait pour fonction de mettre en place des programmes d'aide ou d'intervenir auprès des organismes communautaires. Une séparation nette est observable entre les interventions liées au soutien des initiatives issues de « l'économie des ligues majeures » et celles associées à « l'économie des ligues mineures » fondée sur la proximité. Il convient ici de signaler qu'à Boston, la gouvernance métropolitaine, c'est-à-dire la collaboration entre des acteurs issus du secteur public et du secteur privé, à des fins de développement métropolitain, ne s'incarne pas dans une organisation de type partenariale. Certes, nous retrouverons à Boston un organisme tel que le Boston's Metropolitan Area Planning Council (MAPAC), mais il s'agit davantage d'un forum de discussion que d'une véritable institution de gouvernance. De plus, même si le gouvernement de l'État offre des services aux entreprises par le biais du *Massachusetts Office of Business Development* (MOBD) qui possède un bureau dédié au Boston métropolitain, celui-ci n'entretient aucun contact direct avec les CDC.

Les CDC de Boston peuvent toutefois compter sur un apport financier important en provenance de l'État fédéral. Ce dernier a mis en place différents outils dont le *Small Business Administration* et le *Department of Housing and Urban Development* (HUD). C'est ce département qui est responsable du financement des CDC. C'est ce qui explique aussi pourquoi la majorité des CDC se spécialisent dans le domaine de l'immobilier résidentiel ou commercial à vocation sociale. Dans le cas particulier de Boston, le HUD a consenti à la ville l'application du programme *Enhanced Enterprise Community* (EEC) pour revitaliser un groupe de quartiers défavorisés, dont ceux de Roxbury et Dorchester Nord. Le programme se veut global puisqu'il vise le développement de l'emploi et la formation à l'emploi ainsi que le développement des programmes d'éducation des adultes, des services d'aide à la petite enfance et de support aux enfants qui ont décroché du système scolaire, d'aide au démarrage d'entreprises et du support pour la revitalisation immobilière. Le conseil d'administration de la corporation chargée de la mise en œuvre du programme est « communautaire » au sens où les représentants proviennent des différents milieux des communautés concernées et des leaders politiques de la ville de Boston.

Dans le cas de la région de Pittsburgh, dès les années 1930 et 1940, les leaders du secteur privé ont pris l'ini-

tiative de se regrouper pour mener des études sur la région et élaborer des stratégies de développement. D'abord, la *Pennsylvania Economy League* (PEL) comprenant six divisions, dont une consacrée à la grande région de Pittsburgh, est mise sur pied en 1936. Ensuite, la *Allegheny Conference on Community Development* (ACCD) est créée en 1943. La ACCD a joué un rôle important en matière de développement en mobilisant le secteur privé et le secteur public autour d'une série de plans de revitalisation urbaine. Le premier plan *Renaissance* a vu le jour en 1945 et s'est appliqué jusqu'en 1970. Le deuxième plan a été amorcé en 1978 et a prévalu jusqu'en 1982 alors que le troisième est en cours depuis 1982.

Le plan *Renaissance I* s'inscrit dans la ligne des projets de rénovation urbaine de l'après Deuxième Guerre mondiale. Il s'agit de grands projets pensés par le haut et gérés par une corporation nouvellement créée, la *Urban Redevelopment Authority of Pittsburgh* (URA). Celle-ci relève du maire de la ville et d'un conseil de direction qui lui est propre. L'URA vise avant tout le développement des infrastructures métropolitaines. Peu de place est accordée à la concertation élargie, si ce n'est celle entre les élites économiques et politiques. Le plan *Renaissance II*, quant à lui, fait appel à une autre logique de développement. L'approche est plus sociale-démocrate. La concertation est élargie et les modalités de gouvernance de *Renaissance I* sont revues afin d'intégrer les voies dissidentes qui s'opposaient à la façon dont fut géré le plan *Renaissance I* par l'URA. À titre indicatif du rapprochement effectué avec les organisations locales de développement communautaire, un partenariat est conclu entre l'URA et la *CDC Manchester Citizens Corporation* pour des projets de revitalisation résidentielle.

Cependant, le plan *Renaissance III* a effectué un retour en arrière en proposant un resserrement politique qui permet de revenir à la logique de développement par le haut. L'objectif est de renouer avec les grands projets de développement, dont celui d'attirer à Pittsburgh des entreprises de haute technologie. Le plan *Renaissance III* donne lieu à une concertation élargie entre des institutions de la zone métropolitaine de Pittsburgh et celles des autres zones urbaines limitrophes. Différents projets émanent de cette concertation élargie aux deux grandes universités de la région, tel le plan d'action *Strategy 21* qui vise le renforcement ou le développement de grandes infrastructures (dont la modernisation de l'aéroport, l'implantation d'une stratégie de développement touristique et la reconversion des friches indus-

rielles). Cette perspective, définie en termes de nouvelles modalités de développement pour la région s'est traduite dernièrement par la création de la *Pittsburgh Regional Alliance* qui regroupe les cinq grands organismes publics de développement de la grande région de Pittsburgh (Champagne, 1998). Il s'agit là en fait d'une démarche de planification qui remonte au milieu des années 1985 à partir d'une vision d'intégration de la région métropolitaine de Pittsburgh aux grands réseaux d'affaires de la mondialité. Le support aux organisations locales et communautaires n'est pas complètement abandonné, mais il ne fait aucunement partie des grands axes d'intervention stratégique. Là encore, la séparation entre de grandes actions structurantes de développement et de petites actions de revitalisation misant sur l'économie de proximité est apparente. Les CDC sont appuyées pour les actions qu'elles mènent dans leur quartier respectif mais elles ne jouent pas de rôle significatif en ce qui concerne les stratégies de développement métropolitain.

L'hypothèse de travail des décideurs tant publics que privés à Boston et Pittsburgh nous semble reposer sur l'idée que seule une économie forte est capable d'entraîner des retombées sociales pour les exclus. L'effet levier de la croissance sur l'emploi, permettrait, «si les exclus le désirent», de s'arrimer au train de la croissance. Pour qu'une métropole se dote d'une telle croissance, il lui faut mettre en place des conditions qui appuient et supportent un «bon fonctionnement du marché». Dans le cadre de cette logique, il s'agit avant tout d'implanter une gouvernance éclairée, c'est-à-dire capable de mettre à profit un partenariat gagnant entre les entreprises privées, les structures publiques et les institutions d'enseignement supérieur qui mise sur la compétitivité, la productivité et l'innovation. Dans le cas de ces métropoles, il est difficile pour les organismes de développement communautaire de souscrire à une telle approche, même si le financement accordé provient en grande partie de multinationales, via leurs fondations, et de l'État fédéral. D'abord, ces organismes ne sont pas perçus comme des lieux gagnants susceptibles de favoriser une revitalisation de l'économie. Leur image est plutôt celle de structures locales permettant de prévenir une aggravation des problèmes de logement et d'emplois, et, conséquemment, de réguler certaines tensions. Ensuite, cela ne correspond pas à leur mission initiale qui se définit avant tout sur le terrain du social et de la solidarité.

L'analyse du lien entre le développement économique communautaire et les institutions métropolitaines ou municipales à Toronto révèle une faible intégration de la logique du DÉC aux stratégies de développement métropolitain. Ce constat ne signifie pas que les activités de développement économique communautaire n'existent pas à Toronto. Au contraire, notre recherche nous a permis de faire remonter l'émergence de cette stratégie d'intervention au moins au début des années 1980. Par contre, en termes politiques, cette stratégie n'a pas été en mesure de transformer la culture de gouvernance municipale ou métropolitaine, en y intégrant des représentants du milieu communautaire. Le partenariat qu'on retrouve à Toronto est avant tout de type exclusif, c'est-à-dire public-privé. De plus, les initiatives de DÉC, très fragmentées et portant davantage sur des «communautés d'intérêts» que sur des «communautés locales», ont été incapables de produire des outils politiques de revendication permettant de confronter les dispositifs institutionnels de la métropole torontoise. Cela s'est traduit par une incapacité à porter au-delà de la sphère publique la gestion politique des activités de re-développement et de lutte à l'exclusion.

Néanmoins, la ville de Toronto a implanté différents programmes pour appuyer des initiatives provenant de diverses communautés. Mentionnons les programmes créés par les départements de planification communautaire et de services aux quartiers, par celui de la santé ainsi que par le bureau de développement économique de la Ville. De plus, les organisations de développement économique communautaire reçoivent un financement en provenance tant du palier fédéral que du palier provincial. Ce financement est partagé entre différents ministères dont ceux liés à l'emploi et au développement économique.

Les corporations de développement économique communautaire ont été mises en place à Montréal, au milieu des années 1980, à partir de financements en provenance principalement du gouvernement provincial. Au début des années 1990, la Ville de Montréal a rendu public un plan d'action visant le soutien aux initiatives de développement local issues d'organisations communautaires. Sept corporations de développement économique communautaires qui interviennent à l'échelon de l'arrondissement ont alors été reconnues par la municipalité, tandis qu'elles sont financées par les trois ordres de gouvernement. Depuis la fin des années 1990, ces CDÉC assument les mandats de *Centres locaux de*

développement (CLD). Il s'agit de nouveaux organismes de développement mis en place par le gouvernement du Québec dans le cadre d'une politique de soutien au développement local et régional. Au début des années 2000, sur les onze CDÉC de l'île de Montréal et de la nouvelle Ville de Montréal, dix cumulent une mission communautaire à la gestion d'un mandat public.

Sur la scène du développement montréalais, les années 1990 ne sont pas seulement celles de l'institutionnalisation des CDÉC. Elles sont aussi celles de la création de plusieurs organismes de gouvernance et de développement aux échelons de l'île et de la région métropolitaine de Montréal. En 1994, le Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDÎM) est mis sur pied à la suite d'une politique de développement régional du gouvernement provincial concernant l'ensemble du Québec. Le CRDÎM rassemble des élus provinciaux et municipaux et des représentants du milieu socio-économique, y compris des organismes communautaires. Son principal mandat est d'élaborer un plan stratégique de développement pour l'île de Montréal. Parmi les axes de développement auxquels s'articule le plan stratégique, il y en a un qui se réfère au développement social, à l'économie sociale et à l'action communautaire. À noter, les CDÉC sont intervenues dans l'élaboration du plan stratégique, mais le CRDÎM constitue davantage un forum de discussion qu'une instance de pouvoir.

En 1997, deux autres organismes de développement sont créés à l'initiative, cette fois, des municipalités et du milieu des affaires de la région métropolitaine. Il s'agit de Montréal International dont le mandat est de promouvoir la métropole sur le marché international et Montréal Technovision qui a pour mission de mettre en valeur le potentiel technologique de la métropole. Ces deux organismes ont des liens avec les grandes entreprises et les pouvoirs publics, mais n'ont pas établi de relations avec les CDÉC. Enfin, à l'automne 2000, le gouvernement du Québec a créé la Commission métropolitaine de Montréal dont une des compétences est le développement économique de la région métropolitaine. Toutefois, il est encore trop tôt pour évaluer son arrimage avec les initiatives locales de développement puisque cette commission n'est entrée en opération qu'en 2001.

Conclusion

La faible prise en considération par les acteurs métropolitains des interventions mises de l'avant par les acteurs du développement économique communautaire est révélatrice des défis à relever pour assurer un emboîtement des stratégies de développement orientées vers les marchés mondiaux dans une perspective de croissance et de celles arrimées aux territoires inframunicipaux et fondées sur des préoccupations sociales.

Notre étude indique que des blocages apparaissent très clairement au niveau de l'espace politique métropolitain. Ce dernier continue de penser le développement comme il était pris en considération sous le fordisme où la division des responsabilités faisait reposer les mesures providentielles sous la juridiction de l'État-nation.

Notre étude indique que des blocages apparaissent très clairement au niveau de l'espace politique métropolitain. Ce dernier continue de penser le développement comme il était pris en considération sous le fordisme où la division des responsabilités faisait reposer les mesures providentielles sous la juridiction de l'État-nation.

La reconfiguration récente des fonctions de l'État-nation repose sur le questionnement de la centralité occupée par l'État en égard aux mesures providentialistes. Tant le secteur privé que le secteur communautaire, en passant par les instances décentralisées et déconcentrées de gestion de la sphère publique, sont interpellés par cette recomposition des fonctions de l'État. Le renouvellement des arrangements institutionnels exige des paliers métropolitains qu'ils deviennent plus actifs dans la mise en synergie des capacités d'intervention des différents acteurs présents sur leur territoire.

Notre étude démontre que les acteurs métropolitains demeurent conservateurs et, jusqu'à un certain point, qu'ils préfèrent jouer le jeu de la concurrence territoriale

pour attirer du développement que d'adopter une culture politique qui miserait sur une vision intégrée du développement de leur territoire. Il découle de cette situation que la scène politico-administrative métropolitaine se laisse bercer par la logique de marché qui repose avant tout sur la capacité d'attirer des investissements, la gestion de l'exclusion socio-économique étant reléguée à la scène communautaire locale. À cet égard, les quatre agglomérations étudiées ne semblent pas échapper au processus de dualisation socio-économique qui affecte les grandes métropoles mondiales.

Notes et références

- 1 Cet article est une version remaniée du texte publié dans *Géographie, économie et société*, volume 4, no. 3, septembre 2002, pp. 305 à 321.
- 2 Jean-Marc Fontan est professeur au Département de sociologie de l'UQAM; Pierre Hamel est rattaché au Département des sciences humaines appliquées de l'Université de Montréal, Richard Morin au Département d'études urbaines et touristiques de l'UQAM et Eric Shragge, à la School of Community and Public Affairs de l'Université Concordia.
- 3 Cette recherche a été rendue possible suite à l'obtention d'un financement du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada. La recherche a été réalisée entre 1998 et 2001.



déjà plus loin

L'Université de Sherbrooke se distingue par l'importance qu'elle accorde à la formation pratique et à l'innovation dans la recherche. Sise au cœur des Cantons-de-l'Est, elle offre une qualité de vie exceptionnelle aux quelque 5000 membres de son personnel et à plus de 30 000 étudiantes et étudiants.

Maîtrise en gestion du développement des coopératives et des collectivités (45 crédits)

Financement pour activités créditées réalisées à l'étranger

ORIENTATIONS

- Gestion des coopératives
- Coopération et gestion du développement local
- Coopération et gestion du développement international

Cheminement cours
avec intervention-essai dans le milieu
ou
Cheminement recherche avec soutenance
de mémoire

IRECUS : INSTITUT DE SAVOIRS

- Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS)
- Chaire Desjardins de coopération et développement du milieu
- Partenariats nationaux et internationaux

ADMISSION

À temps complet à Sherbrooke
À temps partiel à Longueuil

RENSEIGNEMENTS

IRECUS

Faculté d'administration
Université de Sherbrooke
2500, boul. de l'Université
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1
Téléphone : (819) 821-7202
Sans frais : 1 800 267-8337
Longueuil : (450) 670-4090
irecus@adm.usherbrooke.ca



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

www.USherbrooke.ca/irecus

La cyberdistribution

William Menvielle, Denis Pettigrew et Jocelyn D. Perreault¹
Université du Québec à Trois-Rivières

Introduction

Dans son article «The Three Commercial Functions of the Internet», von Versen² met en valeur les trois rôles actuels de l'Internet. Pour l'auteur, ce médium a une fonction de contact, permettant tout à la fois un rapprochement des individus et des entreprises, que ce soit entre eux ou d'un acteur vers un autre. Dans un deuxième temps, il souligne également l'importance de considérer Internet comme un moyen de distribution, base du commerce électronique et de l'échange de produits et d'information. Finalement, il termine en mettant en valeur le rôle d'intégration joué par Internet, c'est-à-dire en engendrant les communautés et les entreprises virtuelles.

Dans l'un de nos articles précédents³, nous avons également étudié Internet sous trois aspects; comme un moyen de communication, comme un moyen de paiement et comme un moyen de distribution. C'est donc ce dernier point, commun avec l'auteur précédent, qui nous pousse à nous intéresser à cette variable du marketing-mix traditionnel et nous tenterons d'en étudier l'intégration à l'Internet.

Les échanges électroniques stipulent une réponse en temps réel au niveau de l'activité de distribution. Les clients exigent de savoir si le produit demandé est en stock et dans l'affirmative, les délais d'acheminement ainsi que son statut (en entrepôt, en cours de livraison...). Il apparaît donc que la variable «distribution» est profondément modifiée dans le contexte de l'Internet, notamment en ce qui concerne les services et les produits immatériels.

Les produits matériels ne sont pas en reste, mais on assiste à une restructuration du réseau de distribution. D'ailleurs, comme le précise Licoppe⁴, «les intermédiaires sont loin d'avoir disparu, d'autant que l'Internet

engendre sa propre espèce, celle des cybermédiaires, qui rapprochent acheteurs et vendeurs pour des objets complexes (voitures, appartements, sites d'enchères) sans que ces produits leur appartiennent».

Ainsi, au cours de cet article, nous étudierons les principales notions qui couvrent la cyberdistribution, à savoir la désintermédiation, la réintermédiation et les cybermédiaires. Nous aborderons par la suite la notion de la télédistribution pour finalement conclure sur les enjeux de la cyberdistribution. Nous considérerons de façon sous-jacente ce que les puristes nomment le 5^e P du marketing-mix, à savoir la personnalisation du service, comme moyen d'éviter un cannibalisme entre distribution classique et cyberdistribution.

1. Une mutation de la chaîne de valeur : la désintermédiation

Il faut rapprocher ici deux des aspects de l'Internet précédemment évoqués, qui sont le moyen de communication de l'outil d'une part ainsi que son moyen de distribution. Plusieurs thèses soutiennent que les transformations apportées dans la chaîne de valeur viennent de la facilité avec laquelle un consommateur (ou une entreprise) obtient l'information qu'il cherche sur un produit, réduisant en même temps, les coûts de recherche pour le consommateur et les profits pour les intermédiaires.

Plusieurs thèses soutiennent que les transformations apportées dans la chaîne de valeur viennent de la facilité avec laquelle un consommateur (ou une entreprise) obtient l'information qu'il cherche sur un produit, réduisant en même temps, les coûts de recherche pour le consommateur et les profits pour les intermédiaires.

Ainsi, le fait de supprimer tout ou partie des intermédiaires dans la chaîne de valeur est ce que l'on nomme la désintermédiation. Elle peut être partielle (un seul intermédiaire est «court-circuité») ou totale, lorsqu'un produit ou un service est proposé directement au consommateur par un manufacturier. Ainsi, de nombreux transporteurs aériens se passent des agences de voyages et proposent des forfaits, des promotions de dernières minute et des vols réguliers au consommateur. C'est le cas du portail Exit.ca (www.exit.ca): la désintermédiation engendre donc, dans ce cas, la vente directe.

1.1 Désintermédiation et vente directe

Le commerce électronique à destination des particuliers n'est qu'un moyen de vente complémentaire s'inscrivant dans la lignée de la vente par correspondance (VPC) et plus récemment, celui de la vente par Minitel si l'on cite le cas de la France⁵. Cette tendance est toutefois importante puisque dès 1997, l'OCDE prévoyait que 40 % des magasins américains se lanceraient dans la vente en ligne en 1999⁶. Pour le deuxième trimestre de 2002, les ventes en ligne aux États-Unis ne représentaient que 1,2 % des ventes totales⁷. Au Québec, pour 2001 on estimait entre 10 % et 12 % les entreprises disposant d'un site transactionnel, selon que l'on considère uniquement les PME⁸ ou l'ensemble des entreprises⁹.

Pour certaines entreprises comme *Sears*, dont le site Web est l'un des sites de magasinage préférés par les Canadiens¹⁰, ce moyen ne constitue qu'un outil complémentaire en parallèle de la vente en magasin ou la vente par catalogue, mais touchant une nouvelle niche du marché. La vente directe est d'ailleurs le moyen qui a permis le succès d'entreprises comme *Dell*, proposant à l'origine un service téléphonique, avant d'ouvrir un site marchand sur Internet (www.dell.ca). Un autre modèle de vente directe a été testé par *Canadian Tire* (www.canadiantire.ca), qui est y allé plus progressivement. Dans un premier temps, l'entreprise a bâti un site promotionnel permettant d'imprimer une liste de magasinage donnant droit à de l'argent *Canadian Tire* supplémentaire lorsque le client se présentait personnellement en magasin avec son inventaire de produits à acheter. Progressivement, l'entreprise a mis au point un site transactionnel offrant de l'argent électronique en récompense pour tout achat en ligne, de même que certains incitatifs comme la livraison gratuite.

Enfin, dans le domaine de l'épicerie, seule IGA (www.iga.net) permet actuellement un achat en ligne au

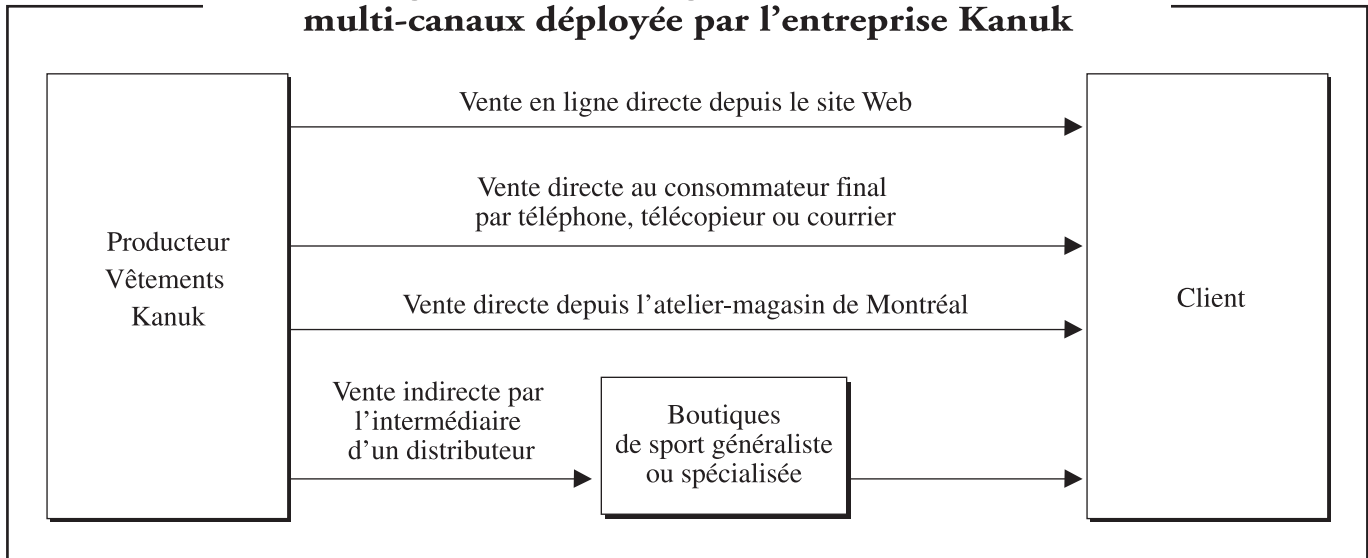
Québec, ses concurrents se limitant à des sites informationnels et/ou corporatifs. Donc, comme on le voit, même les géants de la distribution au Québec ont des attitudes modérées, voire timorées parfois, quant à l'utilisation de l'Internet pour recevoir les commandes de leurs clients. Dans certains cas, comme *Dell* ou *Sears*, cette adaptation s'est faite plus naturellement, les entreprises étant spécialisées dans la vente par correspondance par téléphone ou par courrier.

Enfin, un manufacturier peut, comme dans le cas de *Dell*, opter pour la vente directe en ligne, tout en conservant d'autres moyens de distribution. Ainsi, *Kanuk* (www.kanuk.com), qui fabrique depuis les années 1970 des vêtements adaptés au climat québécois, a opté pour une stratégie de distribution comportant plusieurs canaux. Les adeptes connaissent tous le magasin de la rue Rachel à Montréal, où ils peuvent essayer et acheter leurs produits préférés. Pour ceux qui ne peuvent se déplacer, qui n'ont pas adopté les nouvelles technologies et qui n'aiment pas magasiner, le catalogue reste le moyen idéal pour prendre connaissance de la nouvelle collection et commander par téléphone, courrier ou télécopieur. Par ailleurs, les produits se retrouvent également chez de nombreux intermédiaires (des boutiques de sport principalement). Enfin dernièrement, le site Web constitue l'autre moyen de passer commande d'un produit tant désiré.

L'entreprise a donc diversifié ses moyens de distribution, en utilisant à la fois les formes traditionnelles et électroniques mises à sa disposition et en jumelant la vente directe à la vente par l'intermédiaire d'une boutique de sport. Une évolution possible de la stratégie serait de trouver d'autres partenaires intermédiaires distribuant leurs produits de façon électronique. *Sears* pourrait jouer le rôle de cet intermédiaire, tout comme *Michel Pratte Sport* (www.michelpratresport.com), un spécialiste des produits de sport d'hiver. La figure 1 ci-après résume la stratégie de distribution multi-canaux déployée par *Kanuk*.

Ces stratégies gagnantes montrent toutefois les choix auxquels les entreprises doivent faire face. À l'inverse, pour celles qui ne font pas de vente directe, ces pratiques exemplaires peuvent inciter leurs décideurs à opter pour une nouvelle stratégie visant à intégrer le commerce électronique dans la stratégie globale de l'entreprise. Entre distribution et cyberdistribution, le dilemme auxquels les dirigeants font face est de savoir comment

**Figure 1 : La stratégie de distribution
multi-canaux déployée par l'entreprise Kanuk**



faire cohabiter divers modes de vente (en magasin, en ligne...) sans avoir à subir l'effet de cannibalisme. Une des réponses est d'opter pour la personnalisation lorsque les produits sont vendus en ligne.

**Entre distribution et cyberdistribution,
le dilemme auxquels les dirigeants font face
est de savoir comment faire cohabiter divers
modes de vente (en magasin, en ligne...) sans
avoir à subir l'effet de cannibalisme.**

1.2 Désintermédiation et personnalisation

Une approche de la désintermédiation a été testée dans le passé par le manufacturier de jeans *Levi's*. Alors qu'Internet était dans l'air du temps, *Levi's* avait opté pour la commercialisation de ses produits en ligne (<http://www.levi.com>) tout en continuant de distribuer ses produits à travers son réseau de vente traditionnel. Le fabricant de jeans s'était engagé dans la distribution de jeans sur-mesure sur Internet, concept original pour l'heure. Le client donnait ses mensurations, commandait ainsi un produit entièrement personnalisé pour un prix très voisin d'un jeans normal et recevait son pantalon quelques jours plus tard par la poste. Mais, devant l'hostilité des détaillants qui se sentaient clairement menacés et estimaient que les ventes en ligne court-circuitaient leur réseau physique, *Levi's* fit machine arrière et

aujourd'hui, il faut se rendre dans des boutiques physiques pour commander un jeans sur mesure.

D'ailleurs, dans le domaine vestimentaire, *Mon Mannequin Virtuel inc.* (www.monmannequinvirtuel.com) est le chef de file en matière de personnalisation. Désormais, chez lui, le client peut essayer les vêtements sur un mannequin créé en fonction de ses mensurations avant de les acheter en ligne auprès des boutiques virtuelles partenaires (*Bryant, Land's End, Glamour, The Wedding Channel, Orvis, Blair,...*). Comme le précise le site Web de l'entreprise, les clients achètent plus et retournent moins d'articles, procurant des avantages indéniables aux entreprises ayant adopté cette technologie.

Une autre forme de personnalisation est proposée par les libraires virtuels comme *Amazon* (www.amazon.ca) ou *Gallimard Montréal* (www.gallimardmontreal.com) où un agent virtuel donne ses conseils de lecture. Dans les deux cas, un agent intelligent fait des suggestions en fonction des livres sélectionnés par l'internaute. Cette approche de la personnalisation n'est pas sans rappeler les conseils que les vendeurs donnent dans un commerce traditionnel. Il s'agit ici d'une forme d'adaptation de la force de vente à l'Internet. Le dernier point, et non le moindre pour la librairie *Amazon*, concerne la distribution à proprement parler où un internaute peut offrir des livres à une tierce personne : cette dernière recevra la commande, emballée avec un petit mot, alors que le client ayant commandé les livres se chargera de la facture.

De fil en aiguille, la distribution prend des formes parfois inconnues dans le monde physique, alors que dans d'autres cas, elle adapte les pratiques du monde physique au monde virtuel.

1.3 Désintermédiation et conquête de nouveaux marchés

Lorsqu'on évoque Internet, il va sans dire que l'on parle de façon sous-jacente d'un accès illimité à tous les marchés mondiaux. *Amazon* a profité de cette porte ouverte pour se faire connaître par des centaines de milliers d'internautes des quatre coins de la planète. Un tel avantage peut devenir un levier de développement considérable pour de nombreuses PME.

Nous pensons toutefois que les nouveaux marchés s'ouvrent principalement pour des entreprises proposant un produit unique ou à forte valeur ajoutée, pour lequel elles ont développé une expertise. Ainsi, le site français *Fromages.com* (www.fromages.com) connaît une croissance fulgurante en s'étant associé à un petit producteur breton à proximité, qui livre des produits frais quotidiennement, et en ayant recours aux services d'un logisticien. Plus de 75 % des commandes viennent de l'étranger: les commandes en provenance des États-Unis sont honorées dans les 24 heures, tandis que les Japonais reçoivent leurs fromages au bout de 48 heures. Ce qui attire les visiteurs, c'est la possibilité de pouvoir obtenir un produit de qualité, fabriqué dans un terroir reconnu comme le fleuron du fromage, tout en payant un prix abordable, bien moins cher que s'ils achetaient sur leur propre marché indigène.

Au Québec, des PME spécialisées dans leur domaine respectif peuvent faire valoir leur plus-value par cet intermédiaire. Il est possible d'imaginer qu'à terme, une telle initiative puisse être suivie par la coopérative de sirop d'érable *Citadelle* (www.citadelle-camp.com) dont les produits reflètent bien le savoir-faire québécois en la matière. S'ils sont considérés comme un produit courant dans la province, ils demeurent un produit de luxe dans plusieurs marchés étrangers. À l'instar de *Fromages.com*, la cyberdistribution pourrait permettre aux consommateurs de se procurer un produit, rare sur leur marché, à un coût moindre que celui acheté localement. Avant de mettre en place une telle action, il conviendrait de chiffrer le marché du sirop d'érable ailleurs !

2. La recomposition de la chaîne de valeur : la réintermédiation et la naissance des cybermédiaires

Précisons tout de suite, que la notion de cybermédiaires est un terme très large. Ainsi, pour certains auteurs¹¹, les cybermédiaires sont des nouveaux intermédiaires de la chaîne de valeur, ayant un lien direct entre le producteur et le consommateur. Les auteurs listent à cet égard les portails (fournissant de l'information sur divers sujets et de nombreux liens sur divers sites Internet ou dédiés à un secteur d'activité), les moteurs de recherche, les centres d'achats et les magasins électroniques, les éditeurs électroniques (proposant des magazines en ligne), les intermédiaires financiers, les agents intelligents...

Les cybermédiaires sont des nouveaux intermédiaires de la chaîne de valeur, ayant un lien direct entre le producteur et le consommateur.

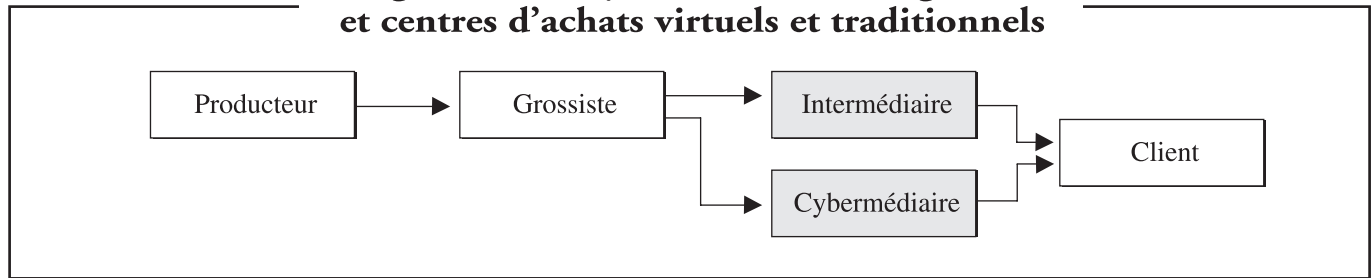
De cette liste non exhaustive, nous nous intéresserons uniquement à la chaîne de distribution traditionnelle, profondément modifiée par l'émergence d'Internet, puisque c'est le seul modèle de notre liste qui affecte l'entreprise. Ainsi, nous n'aborderons pas les agents intelligents ni les moteurs de recherche. Nous nous concentrerons plutôt sur les boutiques électroniques, les centres d'achats virtuels et, dans le domaine de la logistique, sur les nouveaux intermédiaires tels que les «e-logisticiens».

2.1 Les magasins et les centres d'achats virtuels

Nous avons rappelé qu'environ 10 % des entreprises québécoises possèdent un site transactionnel¹², et que très rares sont les entreprises qui réalisent leurs activités uniquement dans le monde virtuel. Plus rares encore sont les centres d'achat qui exploitent une activité virtuelle.

Mis au point avec *Desjardins, Rue des Achats* (www.ruedesachats.com) est un centre d'achat virtuel offrant au cyberconsommateur une pléiade de boutiques virtuelles. Le principal avantage de ce modèle d'affaire est identique à son homologue physique: il permet de regrouper en un même espace, ici en l'occurrence, un même site, plusieurs commerces. Le consommateur

Figure 2: Les cybermédiaires: magasins et centres d'achats virtuels et traditionnels



trouve ainsi, sur un même portail, un ensemble de boutiques électroniques lui proposant divers produits. Ainsi, le consommateur, n'ayant pas à «surfer», et restant sur le même site, procure des revenus plus intéressants au gestionnaire de ce centre d'achat.

Dans certains cas, les commerces de «brique et de mortier»¹³ ont intégré ce concept de virtualité pour proposer les avantages liés à cette nouvelle technologie : ils sont ainsi devenus des commerces «clic et mortier». En optant pour cette dualité (magasin physique et électronique), ils ont développé deux stratégies complémentaires. Dans un premier temps, ces entreprises vendent aux consommateurs traditionnels et vont ensuite chercher un nouveau type de clientèle ne magasinant pas de façon traditionnelle. La figure 2 ci-après illustre le double circuit de distribution qu'une entreprise (ici, un détaillant) peut mettre en place.

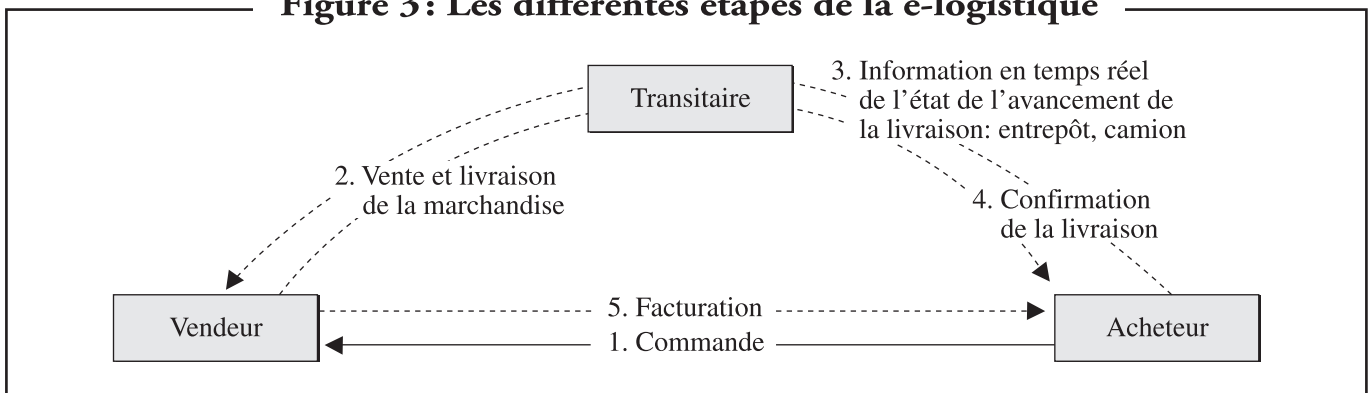
Finalement, le choix d'une stratégie de distribution électronique offre des avantages uniques à l'acheteur, comme une «disponibilité 7 jours par semaine, 24 heures par jour», l'inutilité de prendre son «véhicule, de le garer, de rentrer dans un magasin...» ou encore l'avantage de profiter de «prix généralement plus bas»¹⁴.

2.2 Vers une nouvelle logistique du virtuel ?

Quelle que soit l'activité observée, la livraison d'un produit tangible implique une considération nouvelle de la chaîne logistique. Malgré la suppression de certains intermédiaires dans la chaîne de valeur, la logistique demeure une étape cruciale. Si les étapes habituelles (commande, envoi de factures, paiement, demande d'enlèvement des produits) du B2B ou du B2C¹⁵ peuvent se faire de façon électronique, il n'en demeure pas moins que l'étape de la distribution (livraison en juste à temps à un client, à autre entreprise ou au consommateur final) suppose plusieurs opérations d'ordre matériel et une collaboration directe de l'entreprise de fabrication.

Ce nouvel aspect des affaires électroniques entraîne nécessairement deux applications directes : le *tracing* et le rôle des *cyber-transitaires*. Le *tracing* se définit comme la capacité de retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'une entité au moyen d'identifications enregistrées. Les enjeux pour une entreprise ayant recours à cette technique sont de taille lors d'une cybervente (Figure 3). En effet, la confirmation de la livraison entraîne le déclenchement de la facturation seulement si le produit a été livré en bonne et due forme.

Figure 3: Les différentes étapes de la e-logistique



Durant toute la période transport, le client tout comme le vendeur peuvent s'informer de l'état de l'avancement de la livraison: lieu où se trouve la cargaison et heure prévue pour la livraison. Le vendeur (client du transitaire), peut s'engager en offrant un service supplémentaire de garantie de livraison dans un temps donné; l'acheteur a alors l'avantage de connaître précisément la date et l'heure de livraison de sa marchandise.

La PME Québécoise AVELTECH (<http://www.aveltech.ca>) a développé un logiciel de positionnement géographique avec transmission de données et de la voix. Ce logiciel est dédié notamment aux entreprises de logistique désireuses de connaître en temps réel le positionnement géographique d'un camion contenant une cargaison.

En outre, le système de transmission de données permet d'offrir des informations telles que :

- Modification d'un itinéraire de transport pour la prise en charge de colis, chargement et déchargement chez un autre client;
- Information rétroactive auprès du client pour lui donner l'état et la situation de son expédition;
- Avertissement du transporteur dans le cas d'un incident (accident, travaux,...) afin de lui permettre de modifier son itinéraire et de se rendre à temps chez le client.

L'industrie du transport de colis prospère depuis quelques années, notamment grâce au développement des activités sur Internet. Comme nous venons de le voir, elle joue un rôle essentiel dans les relations d'affaires, quels que soient les autres acteurs impliqués dans le processus d'achat.

Par ailleurs, l'apparition de cette nouvelle fonction a permis à certaines entreprises de modifier leurs activités. Dans certains cas, ces dernières ne détiennent plus les produits qu'elles vendent; ces derniers étant stockés chez le fournisseur ou le producteur, elles se contentent de mettre en relation la demande avec l'offre et de trouver les transitaires adéquats pour expédier la marchandise chez le client. C'est la principale différence qui existe entre *Dell* et *Amazon*. Alors que le fabricant d'ordinateurs procède de cette façon, *Amazon* centralise toutes les commandes dans un entrepôt, d'où les produits sont ensuite réexpédiés aux acheteurs.

3. La télédistribution : une application de la cyberdistribution aux entreprises des services

Alors que la vente directe révolutionne principalement les échanges de biens matériels, la télédistribution met l'accent sur l'échange et le transfert d'informations et de services. C'est le cas des institutions financières, des sociétés de courtage, des distributeurs de produits immatériels (image, son, vidéo,...).

Dans le domaine financier, les banques et les caisses ont ouvert des sites corporatifs ayant un double objectif: donner de l'information sur l'entreprise et proposer aux clients (entreprises et particuliers) de pouvoir réaliser leurs transactions commerciales en ligne. Les modèles électroniques proposés par les institutions financières englobent les trois niveaux du marketing en ce sens que les flux informationnels, relationnels et transactionnels sont présents.

Les modèles électroniques proposés par les institutions financières englobent les trois niveaux du marketing en ce sens que les flux informationnels, relationnels et transactionnels sont présents.

Le flux informationnel donne de l'information générale sur l'institution financière et les produits qu'elle commercialise. Le flux relationnel permet au client, une fois adhérent au système, de vérifier ses comptes et de correspondre avec l'institution pour toutes les questions relatives à ses placements, ses découverts, ses droits et obligations. À cet égard, une aide en ligne permet de répondre à la plupart de ses questions. Finalement, et s'il le désire, il peut effectuer ses transactions en ligne et payer des comptes tels que ceux de téléphone, d'électricité ou de carte de crédit (flux transactionnel). La Banque Nationale du Canada (<http://www.bnc.ca>) ou encore Desjardins (<http://www.desjardins.com>) proposent de tels services. Desjardins propose d'ailleurs le service AccèsD™, un service télématique disponible par ligne téléphonique ou via Internet. Il permet de vérifier le montant de ses comptes, d'effectuer des virements entre folio et bien évidemment de payer ses factures en ligne. C'est également le cas avec la BNC. En plus de pouvoir vérifier l'état de ses différents comptes, faire des virements de fonds et payer ses factures par téléphone (TelNat), on peut le faire par internet. De plus, internet permet de pouvoir vérifier l'état de ses différents comptes – actifs, passifs et hypothèque...

Au niveau de la distribution d'information, les firmes de courtages ont bénéficié de ce créneau pour proposer leurs modèles d'affaires. Dans certains cas, on a même vu l'apparition de portails spécialisés délivrant de l'information de type «push» auprès du consommateur, une fois que ce dernier se soit inscrit sur la liste de diffusion des «newsletters». Dans le domaine financier, le portail Webfinance (<http://www.webfinance.com>) est l'exemple d'un tel modèle. Par ailleurs, des spécialistes interviennent pour prodiguer divers conseils sur les placements et les investissements. Ainsi, selon le profil du client, de l'information sur les REER, les prêts étudiants, l'acquisition d'une première maison... sont disponibles en temps réel. Dans le but d'obtenir un complément d'information, le consommateur a tout loisir de correspondre avec les chroniqueurs pour en savoir plus.

Pour certaines entreprises, un site Internet constitue un puissant levier de développement. Les biens immatériels comme la musique, la vidéo ou encore les images constituent des exemples pouvant transiter par le réseau mondial en l'espace de quelques secondes. Dans le domaine de la musique, certains formats se sont imposés comme des standards permettant d'être lus par n'importe quel ordinateur pourvu de logiciels spécialisés.

La plupart des stations de radio ou de télévision ont opté pour un site Web sur lequel elles permettent aux auditeurs de suivre leur programme favori, de la même façon qu'avec un récepteur conventionnel. Grâce à des logiciels standards comme *RealPlayer* ou *Windows Media Player*, le consommateur peut aujourd'hui écouter ses stations favorites, sans faire l'acquisition d'un récepteur conventionnel. Ainsi, *Radio Canada* (<http://www.radio-Canada.ca>) propose les grands titres sous forme de reportage de quelques minutes en format *RealAudio*. De la même façon, la station *RockDétente* (<http://www.rockdetente.com>), répartie à travers la province, diffuse ses émissions au format *RealPlayer* ou *Windows Media Player*.

Les éditeurs de logiciels ne sont pas en reste et proposent eux aussi leur propre site sur lequel il est possible de télécharger des versions améliorées («upgrade») de certains logiciels. Ainsi, *Microsoft®* (<http://www.microsoft.com>) offre la possibilité de télécharger gratuitement des fichiers permettant de mettre à jour les logiciels édités par la célèbre firme de

Bill Gates. Que ce soit pour l'encyclopédie *Encarta* ou encore pour optimiser les performances de *Windows* (nouvelles composantes) ou de *Word* (nouveaux modèles), l'utilisateur bénéficie d'un support gratuit appréciable.

Ainsi, derrière les éléments que nous venons de voir, la cyberdistribution soulève quelques enjeux majeurs, enjeux que nous passerons en revue dans cette dernière partie.

4. Les enjeux de la cyberdistribution

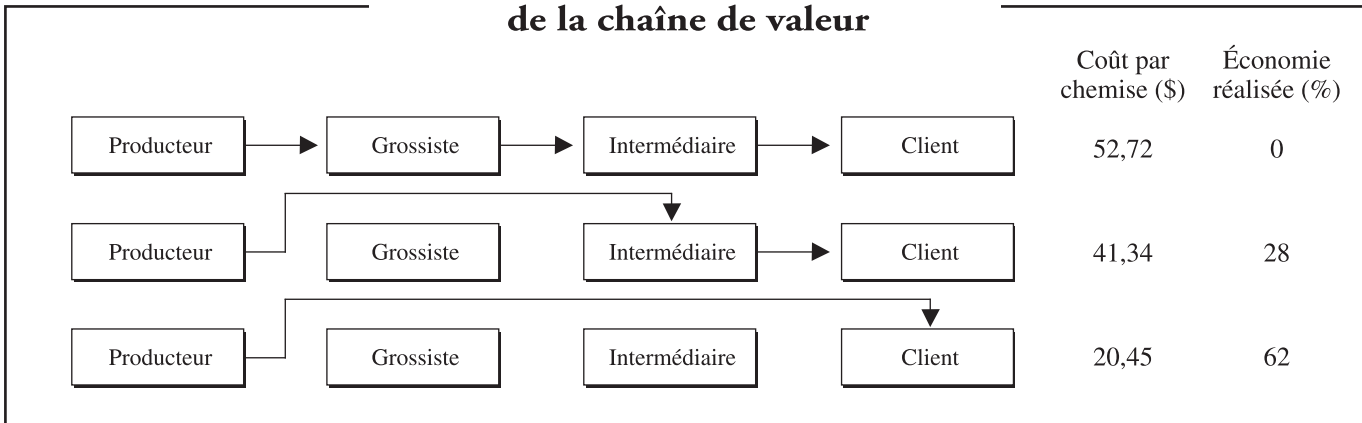
La cyberdistribution procure au moins trois types d'enjeux au consommateur. Dans un premier temps, le consommateur fera face à un plus grand nombre d'intermédiaires qui, rivalisant sur ce nouveau marché, proposeront des prix bas.

Dans un deuxième temps, la modification de la chaîne de valeur et la réduction du nombre d'intermédiaires entraînera la réduction des coûts de distribution et des coûts de transaction tout à la fois. En effet, nous tenons à préciser que l'impartition de services de la chaîne de distribution permet d'épargner des coûts que l'entreprise peut répercuter sur le prix du produit ou du service qu'elle propose. À terme, en raison d'une économie d'échelles, les produits achetés via le commerce électronique seront meilleurs marchés que les articles achetés dans des commerces traditionnels.

Prenons l'exemple du prix d'une chemise qui, selon le type de chaîne logistique à travers laquelle elle est achetée, permet de faire économiser jusqu'à 62% au consommateur final (figure 4). Cette réduction des coûts ne peut que nous faire militer en faveur d'une reconfiguration de la chaîne logistique dans laquelle certains nouveaux intermédiaires apparaîtront, certes, mais avec un rôle bien spécifique, tandis que d'autres verront leur condition cesser; c'est la notion de désintermédiation.

Par ailleurs, si l'un des freins de ces nouvelles technologies est la livraison des produits physiques, en raison du décalage existant entre l'acquisition du produit et sa jouissance, il n'en demeure par moins que les entreprises optant pour des modèles d'affaires basés sur les nouvelles technologies doivent renverser la tendance en tirant partie de l'inconvénient que pose la distribution.

Figure 4: Les choix de distribution de la chaîne de valeur



Si dans le cas de l'information ou celui des services-conseils, la livraison se fait quasi instantanément, en ce qui concerne les produits, la livraison, bien que personnalisable à tout point de vue, nécessite de passer par la voie traditionnelle.

Le consommateur peut choisir le mode de livraison qui l'intéresse, à savoir la poste traditionnelle ou encore le recours à des logisticiens spécialisés tels que *FedEx* ou *UPS*. Toutefois, pour concurrencer ces entreprises spécialisées, le site Web de *Postes Canada* permet un service de suivi des colis: du dépôt auprès d'un bureau postal, à l'acheminement, en passant par le traitement du colis, les étapes peuvent être suivies sur le site Web par l'expéditeur de la marchandise ou de la lettre.

Amazon propose ainsi trois modes d'expédition des livres, en personnalise l'envoi en permettant à l'acheteur de faire emballer son produit comme cadeau et même de l'expédier à une adresse différente de celle de l'acheteur. Au niveau des produits immatériels comme la musique, l'utilisateur a gré de télécharger les morceaux qu'il désire et composer ses propres disques. En ce sens, suivant ces deux exemples, la distribution est véritablement personnalisée.

Conclusion

Comme nous venons de le voir, la cyberdistribution a des impacts à la fois pour les particuliers tout comme les entreprises. Dans un article de décembre 2000, le magazine québécois de protection des consommateurs¹⁶ avait fait un test auprès d'une trentaine de sites Web transactionnels pour tester leur efficacité. Les résultats

furent plutôt décevants. Marchandises non parvenues à destination, non réponses aux plaintes des consommateurs pour ces produits non parvenus... bref, la cyberdistribution souffrait encore de quelques problèmes, que l'on peut excuser en prétextant la jeunesse de ce nouveau mode de vie qu'est l'Internet.

Il n'en demeure pas moins que cette faute est plutôt attribuable à de mauvaises stratégies de la part des entreprises ayant mis en place des sites électroniques plutôt qu'à des ratés du système; la technique n'est pas prise à défaut. La cyberdistribution propose donc de nouveaux défis à de nombreuses entreprises, qu'elles soient des intermédiaires de la chaîne de valeur ou bien des grossistes. Nous pensons que ces derniers devront assurément justifier leur rôle incontournable dans un canal de distribution. Charge à eux de prouver et de trouver comment se rendre indispensables à la distribution de produits et de services.

Notes et références

- 1 William Menvielle, est présentement étudiant au DBA à l'UQTR. Denis Pettigrew et Jocelyn D. Perreault sont tous deux professeurs de marketing à l'UQTR.
- 2 Von Versen, K. (1998). «The Three Commercial Functions of the Internet», *Electronic Markets*. Vol. 8, N° 4.
- 3 Menvielle, W., D. Pettigrew et J.D. Perreault (2002). «Le cyberproduit comme conjugaison du produit au monde virtuel: une génération de nouvelle valeur ajoutée», *Organisations et territoires*. Vol. 11, N° 2, printemps-été, pp. 63-71.
- 4 Licoppe, C. (2000). «Commerce électronique: mythes et réalités», *La recherche*. N° 328, février, tiré de <http://www.larecherche.fr/data/328/03280881.html>

-
- 5 Le Minitel est un service téléphonique informatisé français permettant à l'utilisateur d'obtenir de l'information texte via un récepteur semblable à un micro-ordinateur. Il est considéré en Europe, comme l'un des premiers modèles de commerce électronique (Rapport de l'OCDE sur l'expérience française du Minitel : <http://www.oecd.org/dsti/sti/it/infosoc/prod/minitelf.htm>). À titre d'exemple, on peut souligner qu'en 1994, 1.2 millions de foyers français avaient utilisé le Minitel pour acheter un produit alors que dans la même année, seuls 800 000 foyers américains avaient utilisé Internet pour effectuer au moins une transaction marchande. Certains considèrent d'ailleurs le Minitel comme la première expérience fructueuse de commerce électronique menée au sein d'un pays. Source : Westland, C. J. Theodore et H.K. Clark (1999). *Global Electronic Commerce Theory and Case Studies*. Cambridge (Massachusetts), The MIT Press, p. 1.
- 6 L'observateur de l'OCDE (1997). « Quand le commerce devient électronique ». N° 208, octobre-novembre.
- 7 U.S. Census Bureau (2002). « Retail E-Commerce Sales In Second Quarter 2002 Were \$10.2 Billion, Up 24.2 Percent ». Août.
- 8 Institut de la statistique du Québec (2001). « Rapport d'enquête sur l'adoption du commerce électronique par les PME québécoises ». Mars.
- 9 Bégin, L., A. Tchokogué et H. Boisvert (2001). *Pour un déploiement stratégique du commerce électronique*. St-Hyacinthe (Québec), Isabelle Quentin Éditeur.
- 10 Media Metrix (2001). « December 2000 Total Canada at Home Web Use Report ». Janvier.
- 11 Sarkar, M., B. Butler et C. Steinfield (1995). « Intermediaries and Cybermediaries : A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace ». Présentation faite à l'ACM, Vol. 1, N° 3, tiré de <http://jcmc.huji.ac.il/vol1/issue3/sarkar.html>
- 12 Le niveau de fonctionnalité varie énormément d'un site à l'autre. Alors que certains sites transactionnels permettent un paiement sécurisé en ligne, d'autres sont transactionnels dans la mesure où ils proposent un bon de commande uniquement.
- 13 Nous avons traduit littéralement l'expression anglaise « brick and mortar » signifiant un commerce ayant uniquement un site physique (une boutique traditionnelle), par opposition aux commerces « click and mortar » ayant à la fois un site électronique, en parallèle d'un commerce traditionnel.
- 14 Kotler, P. (1999). *Le Marketing selon Kotler*. Paris, Éditions Village Mondial.
- 15 B2B ou encore B-to-B est un acronyme anglais signifiant « business to business » : entre entreprises. De la même façon, B2C signifie « business to consumer » : entre entreprise et consommateur.
- 16 Protégez-vous (2000). « E que c'est cher ». Décembre.

www.vrm.ca

Le **réseau**
interuniversitaire
**d'études urbaines
et régionales**



Les **thématiques VRM**

- Politique de la ville
- Société
- Économie et emploi
- Développement local
- Aménagement et planification
- Environnement
- Histoire urbaine et régionale

Les **produits VRM**

- Publications et recensions
- Modélisation économique et géopolitique
- Bibliographies thématiques
- Actes de colloques et de séminaires
- Répertoire de la recherche au Québec
- Répertoire de sites Internet

www.vrm.ca

Les équipements d'érablière CDL inc. : le succès d'un essaimage stratégique¹

Andrée-Anne Gratton, Danielle Luc et Louis Jacques Filion²
HEC Montréal

La page couverture du catalogue 2000 de CDL inc. exhibe trois logos : CDL inc., IPL et Dallaire. Les Équipements d'érablière CDL inc. est une entreprise essaimée créée en 1991, à partir d'une des lignes de produits d'IPL, grande entreprise de plastique de Saint-Damien-de-Buckland. Derrière le succès de ce projet d'essaimage, se trouvent la détermination et le travail acharné de Christian Chabot et de ses deux frères, tous trois résidents de Saint-Lazare. Les Évaporateurs Dallaire inc. est un établissement de la Beauce qui s'est ajouté en 1997 au patrimoine des frères Chabot.

La qualité des liens entre l'essaimante et l'essaimée semble avoir atteint un très haut niveau, puisque IPL³ a accordé un important soutien financier à CDL, en plus d'être l'un de ses fournisseurs. Elle partage également des ressources humaines et des services de recherche et développement. En 2000, CDL et IPL fabriquent, en partenariat, un baril novateur.

Un début de carrière chez IPL

Christian Chabot est né le 20 janvier 1957 à Saint-Lazare. Il est le dixième enfant d'une famille de douze. Son père est meunier et, plus tard, il deviendra gérant d'une coopérative. Même si les contraintes financières d'une famille de cette taille sont importantes, les parents réussissent tout de même à faire instruire leurs enfants.

À l'adolescence, Christian Chabot désire devenir médecin. Mais dès son premier stage à l'hôpital, il doute de son choix de carrière. Face à cette constatation, il quitte le cégep en 1974 et décide qu'il réussira dans la vie, avec ou sans diplôme.

À 17 ans, Christian Chabot travaille pendant six mois à Saint-Lazare où il aide son frère Clément qui s'est lancé dans la fabrication de lavettes et de balais, une ligne de produits qu'il a repris d'IPL. Lorsque ce dernier se dépar-

tit de l'usine, le jeune Christian se tourne vers IPL. Cette dernière possède plusieurs lignes de produits, dont celle des produits à la consommation et celle des équipements pour érablières. À ses débuts, Christian Chabot travaille à la livraison des articles ménagers.

L'aîné de la famille, Jean-Marie Chabot, travaille déjà chez IPL. Tout en occupant son emploi, il exploite la première érablière québécoise qui utilise des pièces en plastique (tubulure) fabriquées par IPL. Cette érablière est située à Armagh, à proximité de Saint-Damien. Les deux frères passent toutes leurs fins de semaine à installer le matériel. Une collaboration entre IPL et l'Université Laval à Québec permet à Jean-Marie Chabot d'expérimenter les pompes vacuum, un des produits innovateurs conçus chez IPL. Il ne connaît pas encore le rendement de ces pompes dans une érablière, mais en découvrira bientôt le potentiel. Alors que le propriétaire précédent de l'érablière produisait 20 barils par année, il est heureux de constater que sa première production s'élève à 55 barils.

Pendant de nombreuses années, Christian Chabot gardera ce double emploi, même après s'être marié et le jeune couple maintiendra le même rythme de travail afin de réussir à gagner un revenu intéressant.

Lorsque IPL décide de confier la mise en marché de sa gamme d'articles ménagers à Émile Lachance⁴, son agent manufacturier, Christian Chabot quitte la livraison et occupe un emploi d'opérateur dans l'usine. C'est un travail qui ne le stimule pas. Il demande à changer de machine, car celle qu'on lui a confiée ne fonctionne pas assez vite.

Ce sont les érablières qui réorientent sa carrière. « On a formé, lui dit-on, une équipe de vendeurs à qui tu pourrais enseigner les rudiments de l'implantation d'une érablière. Ensuite, tu pourrais t'occuper du service après-vente. » Il accepte cette offre. Pendant près de 12 ans, de

1978 à 1990, il visite les acériculteurs un à un pour leur expliquer comment installer la tubulure et pour assurer le service après-vente. Il voyage partout au Québec, se rend même en Nouvelle-Écosse et aux États-Unis. À cœur d'année, du lundi au vendredi, il est à l'extérieur de Saint-Damien, et parfois même, du dimanche au samedi. Il est tellement occupé par cette activité qu'il lui arrive de travailler jusqu'à 100 heures par semaine.

Chaque printemps, pendant toutes ces années, Christian Chabot s'absente d'IPL afin de consacrer un ou deux mois à l'érablière de son frère, Jean-Marie, qui possède alors près de 6 000 érables entaillés.

Une nouvelle activité: la vente

Christian Chabot aimerait changer d'activité car la vie exigeante de voyageur lui pèse de plus en plus. Ses journées sont longues. Il songe même à tout abandonner. Son frère aîné, à qui il a confié son intention, réagit fortement et l'en dissuade aussitôt.

Plus décidé que jamais à changer d'emploi, Christian Chabot fait une offre que les dirigeants d'IPL accueillent favorablement. Il leur propose d'enseigner aux vendeurs les rudiments du métier. «Je vais leur montrer, même si ça prend un an, dit-il. On économisera beaucoup de millage». Il réussit à former tous les vendeurs dans les six mois qui suivent. Dorénavant, lorsqu'un vendeur vend une installation de tuyaux neufs, il passe une journée avec son client pour l'initier à la manipulation de son nouveau matériel, une étape du service après-vente que les vendeurs n'assumaient pas auparavant.

Même si Christian Chabot ne voyage plus, il ne reste pas les bras croisés pour autant. Il se tourne vers Donald Lachance, gérant des ventes de la ligne de tubulure et de chalumeaux d'IPL qu'il considère comme son deuxième père. Il aimerait travailler avec Albert Lachance, père de Donald qui, malgré ses 73 ans, parcourt encore son territoire de vente. Comme l'homme prendra bientôt sa retraite, Christian Chabot propose qu'on lui octroie ce territoire délimité par les comtés de Bellechasse, Montmagny, L'Islet et Portneuf.

Dès le premier jour, Christian Chabot doit se débrouiller seul puisque son supérieur, qui l'accompagne, reste dans la voiture. Cette attitude, loin de l'abattre, le stimule. Il est le genre d'homme à transformer cette pression en défi. En son fort intérieur, il se dit: «Tu ne veux pas

entrer avec moi pour ma première fois, alors tu ne m'accompagneras plus jamais». Il ressent la même détermination face aux autres vendeurs qui lui affirment que tout a déjà été vendu sur ce territoire. «Je vendrai bien», se jure-t-il.

La tactique de vente de Christian Chabot est de se présenter chez un acériculteur et de lui expliquer le type d'équipements dont il a besoin. Il connaît tellement ses produits qu'il est même en mesure de montrer à son client que tel équipement entraînera tel profit tandis qu'un autre équipement générera un autre profit. Dès le début de la relation, il établit un climat de confiance avec le client.

Il connaît tellement ses produits qu'il est même en mesure de montrer à son client que tel équipement entraînera tel profit tandis qu'un autre équipement générera un autre profit. Dès le début de la relation, il établit un climat de confiance avec le client.

Un pilier de la vente pour IPL

En 1990, IPL emploie 11 vendeurs. À lui seul, Christian Chabot génère 60 % du chiffre d'affaires des ventes. Lorsque Donald Lachance quitte Saint-Damien pour Montréal, IPL lui offre de devenir gérant des ventes mais Christian Chabot n'est pas intéressé car son salaire en tant que gérant serait bien moindre que celui qu'il gagne à vendre les équipements pour érablières. Ce salaire atteint près de 200 000 \$ par année. C'est Jean-François Goulet, un autre vendeur, qui accepte le poste. Grand ami de Christian Chabot, il travaillera plus tard avec lui au sein de CDL.

Ami ou pas, le nouveau gérant des ventes a une façon bien à lui de gérer. Christian Chabot estime qu'on lui coupe trop ses commissions. Il fait de nouvelles offres à IPL, notamment d'acheter une entreprise d'évaporateurs à Montréal qui permettrait à l'entreprise de compléter sa gamme de produits. Mais cette fois-ci, ses suggestions ne trouvent pas preneur.

Il trouve également qu'IPL ne donne pas un service assez personnalisé aux clients. Par exemple, la réceptionniste se contente de prendre les messages et de les mettre sur le bureau des vendeurs. «Moi, je veux que mes clients aient un bon service», affirme-t-il.

Un homme d'action que rien n'arrête

Un matin de 1991, Christian Chabot décide de passer à l'action, car «la parade a assez passé». Il demande aux dirigeants d'IPL de lui vendre la ligne d'équipements pour érablières. En cas de refus, il est prêt à lancer sa propre entreprise.

Il offre à Raynald Désorcy de Saint-Hyacinthe, un des meilleurs vendeurs d'IPL, d'acheter cette ligne de produits avec lui. Alors que l'idée fait son chemin, il en discute aussi avec François Béchard, vice-président finances d'IPL. Un peu plus tard, il en parle à son frère Jean-Marie qui réagit plutôt mal. «Tu ne peux pas faire ça à IPL!», lance-t-il. Christian Chabot rétorque: «S'ils tiennent à moi, ils vont me la vendre».

Les dirigeants d'IPL ne connaissent pas la valeur de cette ligne de produits pour érablières. En 1991, ils savent toutefois qu'elle représente un chiffre d'affaires de deux millions dollars, soit une petite portion des revenus totaux de l'entreprise qui s'élèvent alors à environ 17 millions de dollars.

En 1991, lorsque les pourparlers commencent, le marché des érablières est à son plus bas. Est-ce le bon moment pour acheter? D'un autre côté, pourquoi pas, puisque le marché ne peut que reprendre de la vigueur. Christian Chabot a 33 ans. On lui prédit la faillite. Défiant tout découragement, il répond: «Je ne ferai pas faillite, et si je fais faillite, je recommencerai. À 33 ans, ma vie n'est pas finie!»

Christian Chabot est déjà en affaires depuis quelques années, étant propriétaire d'un dépanneur à Saint-Lazare. En prévision de sa nouvelle entreprise, il utilise les profits qu'il a faits avec ce commerce pour construire lui-même une bâtisse à côté du dépanneur.

En plus de Raynald Désorcy, Christian Chabot trouve un troisième associé, Donald Lapierre, entrepreneur de la Beauce. Chacun des associés détient un tiers des parts. La vente a lieu en 1991, sans qu'aucune entente ne les lie à IPL. Ils paient environ un million de dollars pour l'acquisition des moules de chalumeaux et 800 000\$ de plus pour les stocks.

Le projet prend un mauvais départ

Alors que les associés sont à peine sortis de chez le notaire, Donald Lapierre veut rapatrier l'entreprise en

Beauce. Christian Chabot s'y oppose car c'est la prospérité de Saint-Lazare qui est en jeu. Il se tourne alors vers son frère Jean-Marie et François Béchard pour le sortir de l'impasse. Même le président d'IPL, Julien Métivier, intervient, car il «ne laissera pas le moulage aller dans la Beauce».

Les deux semaines qui suivent cette première visite chez le notaire sont fertiles en événements et les discussions vont bon train. Christian Chabot entame des négociations avec son frère Jean-Marie. Même s'il est actionnaire dans IPL, sa convention d'actionnaire l'autorise à lancer une gamme de produits en parallèle. Christian Chabot veut utiliser cette clause pour investir et devenir le partenaire de son frère dans une nouvelle entreprise. En contrepartie, les deux hommes signeraient une entente octroyant le moulage à IPL pour les dix prochaines années. Les dirigeants d'IPL aiment l'idée.

Un autre frère Chabot, Yvan, contrôleur chez Uni-Coop, vient également s'associer à la nouvelle entreprise. La mise de capital requise est de 300 000\$. Chacun des trois frères investit 50 000\$ et un emprunt est contracté pour combler la différence. Un accord est signé avec les dirigeants d'IPL pour dix ans, période qui sera prolongée bien avant l'échéance. En effet, IPL s'inscrit à la Bourse de Montréal et les trois frères signent une nouvelle entente qui les lie à IPL pour 15 années additionnelles. L'entreprise essaimante moule toute la tubulure nécessaire à CDL. C'est une occasion en or pour IPL d'augmenter son chiffre d'affaires à peu de risque.

Les discussions, la mise sur pied d'une nouvelle entreprise, la signature d'une entente et le rachat des parts se déroulent très rapidement, soit au cours des deux semaines suivant la première visite chez le notaire.

La société initiale, qui n'a plus que deux associés, reste inactive, car ni Donald Lapierre ni Raynald Desorcy ne sont intéressés à poursuivre sans Christian Chabot. Jean-Marie Chabot rachète les parts de Donald Lapierre, et Yvan Chabot celles de Raynald Desorcy. Les discussions, la mise sur pied d'une nouvelle entreprise, la signature d'une entente et le rachat des parts se déroulent très rapidement, soit au cours des deux semaines suivant la première visite chez le notaire.

Dès le début, pour satisfaire sa clientèle, CDL ajoute à sa gamme de produits un concentrateur. Elle conclut une entente avec Équipement Lapierre afin de distribuer les

concentrateurs⁵ de cette dernière. Cette relation d'affaires dure huit ans, soit jusqu'à ce que ce fournisseur cesse de fabriquer ce produit et que CDL décide de prendre la relève.

Pendant les premières années, la manutention est entièrement manuelle. Bien qu'il travaille chez IPL, Jean-Marie Chabot aide ses frères. Parfois, les trois hommes chargent ou déchargent les marchandises jusque tard dans la nuit. «On n'a pas gagné rien avec rien, explique Christian Chabot. On a fait ça longtemps. Aujourd'hui, on regarde ça et on se dit qu'on était fous. Mais si on n'avait pas travaillé autant, on n'aurait pas ce qu'on a maintenant.»

Les Équipements d'érablière CDL inc. : croissance et innovation

Acquisition d'Évaporateurs Dallaire inc.

Les dirigeants de CDL ajoutent constamment de nouveaux éléments à leur gamme de produits. En 1997, il leur manque un élément important : un évaporateur. Ils vont rencontrer les dirigeants d'Évaporateurs Dallaire, une PME de Saint-Évariste dans la Beauce, à environ une heure et quart de route de Saint-Lazare. Cette entreprise compte alors sept employés. Après des négociations qui durent un peu plus de trois mois, les Beaucerons acceptent de vendre leur entreprise à CDL.

Cette acquisition donne un élan à l'entreprise des frères Chabot; sa visibilité ne cesse de croître. En 1998, CDL commercialise des évaporateurs soudés à l'étain, puis des évaporateurs soudés au TIG Argon. Les trois frères sont confiants; ils savent qu'ils vont révolutionner le marché des érablières et prévoient que tous les acériculteurs voudront acquérir de nouveaux évaporateurs. Ils procèdent à l'agrandissement de l'usine Dallaire en faisant plus que doubler sa superficie.

Une entreprise de plus en plus familiale

Dans l'entreprise, Christian Chabot est président et directeur des ventes tout en travaillant encore comme vendeur. Jean-Marie Chabot est vice-président. Yvan Chabot est secrétaire et responsable de l'administration de l'entreprise depuis sa fondation. Jean-Marie Chabot aurait pu quitter son emploi chez IPL et travailler à temps plein chez CDL, mais le statu quo convenait mieux aux deux parties. IPL a encore besoin de lui et Jean-Marie Chabot aime son travail chez IPL. Il y travaille depuis plus de 30 ans et a développé un grand sentiment d'appartenance à

l'entreprise. Bien que sa présence chez IPL puisse parfois bénéficier à CDL, il ne se mêle pas de sa gestion afin d'éviter d'éventuels conflits d'intérêts.

Soucieux de préparer la relève, les trois frères ne craignent pas d'intéresser les jeunes de la famille à leur entreprise. Ainsi, Vallier Chabot, l'aîné de Jean-Marie, possède 10 % des parts de l'entreprise Les évaporateurs Dallaire dont il assume la direction. Tout comme son père, il est ingénieur. De plus, il a travaillé chez IPL auparavant. Perfection et croissance sont ses mots d'ordre. Son premier geste est d'implanter ISO 9002 dans l'entreprise.

Un peu plus tard, il veut installer une machine à laser pour couper le métal des évaporateurs. La précision de cette machine est telle qu'elle permettrait d'économiser du métal et de la main-d'œuvre, puisque la taille au ciseau requiert beaucoup de temps et la coupe est souvent imparfaite. Le coût de cette machine, qui s'élève à 700 000 \$, apparaît d'abord démesuré par rapport aux besoins et aux capacités d'investir de l'entreprise, car CDL vient d'acheter l'usine Dallaire et n'est pas en mesure de faire un tel investissement. La détermination de Christian Chabot force le cours des événements. «On va l'acheter la machine et on va en vendre, des évaporateurs ! Tu vas voir, ça va marcher !» Ils achètent la machine et trouvent des contrats de sous-traitance afin de la faire fonctionner 24 heures par jour. Il réussit ainsi non seulement à la rentabiliser, mais aussi à la payer plus rapidement et éventuellement, à en faire un nouveau centre de profits. Tout ceci sans compter que les petites entreprises du milieu qui l'utilisent peuvent devenir plus concurrentielles et aller chercher des contrats et des marchés auxquels ils n'auraient pas eu accès autrement. Face à la croissance rapide de l'entreprise, Vallier Chabot a besoin d'une nouvelle usine. L'entreprise s'installe dans une bâtisse à Guadeloupe, une paroisse voisine de Saint-Évariste, et y fabrique des réservoirs en acier.

**Ils achètent la machine et trouvent des
contrats de sous-traitance afin de la faire
fonctionner 24 heures par jour. Il réussit ainsi
non seulement à la rentabiliser, mais aussi à
la payer plus rapidement et éventuellement,
à en faire un nouveau centre de profits.**

D'autres enfants des trois frères travaillent également dans l'entreprise. Jean-Marie a deux autres fils : Martin, qui est contremaître chez CDL et responsable du centre d'usinage, et Marc-André. Jean-François, le fils d'Yvan

Chabot, gère l'entrepôt de Cabano depuis la fin de ses études en octobre 1999. Une des filles de Christian Chabot, Marie-Ève, est réceptionniste dans les bureaux de CDL à Saint-Lazare. Son autre fille, Stéphanie, a un emploi d'été au service des comptes clients. Dans deux ans, à la fin de ses études, elle viendra travailler à temps plein pour l'entreprise familiale.

1999 : un nouvel entrepôt, une nouvelle bâtisse et un centre d'usinage

Les propriétaires de CDL constatent tout le potentiel de développement de la région du Bas-du-Fleuve. En octobre 1999, le grand entrepôt de Cabano est prêt. Il devient le centre de distribution où les vendeurs du Bas-du-Fleuve s'approvisionnent désormais. Un camion de livraison s'y rend de deux à trois fois par semaine.

Au cours de la même année, CDL a besoin d'espace à Saint-Lazare pour la fabrication des concentrateurs qu'elle mettra en marché en 2000. Elle achète le poste de pompier et transforme la caserne en centre d'usinage. Sur le terrain adjacent, les dirigeants font construire une nouvelle bâtisse. L'usine de 1991 devient désormais l'usine d'assemblage des concentrateurs et des extracteurs de sève.

CDL fait les acquisitions nécessaires pour poursuivre sa croissance. Ce faisant, elle a de moins en moins recours à des fournisseurs de produits complémentaires, comme Équipement Lapierre chez qui elle achetait pour environ quatre millions de dollars de marchandises par année. Elle est la seule entreprise québécoise à offrir une gamme complète dans le domaine des produits pour érablière. Sa seule source d'approvisionnement extérieure est IPL, qui fabrique la tubulure avec les moules de son essaimée.

En 2000, le chiffre d'affaires de CDL a atteint 30 millions de dollars, soit 15 fois plus qu'à ses débuts. L'entreprise compte 130 employés, dont 65 chez CDL et 65 chez Dallaire. Elle a 18 vendeurs payés uniquement par commissions; parmi ceux-ci, deux couvrent les États du Vermont et du New Hampshire aux États-Unis. Christian Chabot est conscient qu'il lui est plus difficile de vendre à ces derniers parce qu'il ne peut pas y faire travailler ses techniciens et que la perception des comptes souffre de la distance. Dans l'immédiat, il préfère développer les marchés de la Matapédia au Québec et ceux de la Nouvelle-Écosse. Christian Chabot prévoit que l'entreprise va continuer à croître, en partie grâce aux nouveaux concentrateurs.

Entrepreneurs et acériculteurs

En plus d'être propriétaires d'une entreprise florissante, les trois frères exploitent des érablières. Christian Chabot en possède 13 dans lesquelles il exploite 80 000 érables; l'un de ses gendres en assure la gérance. Devant l'un de ses établissements, une pancarte annonce : *Érablière expérimentale* et un gigantesque IPL y est apposé. « Je suis fier de le mettre là », déclare-t-il. Toute sa production, ainsi que celle des 50 000 entailles de Jean-Marie Chabot et des 16 000 de son frère Yvan, sont vendues en Ontario. Jean-Marie Chabot fait également des produits dérivés de l'érable, tels des bonbons et de la tire. Christian Chabot aimerait bien exploiter davantage ce créneau, mais le temps lui manque.

Un succès qui doit beaucoup au soutien d'IPL

Christian Chabot est très reconnaissant envers IPL. « Ils nous ont financés », soutient-il. Dès le début, l'entreprise essaimante leur accorde 120 jours pour payer les comptes, alors que de son côté, CDL perçoit les siens en 30 ou 40 jours. Cette pratique, qui dure pendant plusieurs années, représente une véritable source de financement puisque CDL a moins besoin de recourir à sa marge de crédit. De plus, en 1991, IPL attend que le premier stock acheté par CDL soit vendu avant d'exiger d'être payé. C'est donc un soutien financier majeur que l'entreprise essaimante offre aux propriétaires de l'entreprise essaimée.

En 2000, les termes du crédit ont été ramenés à 90 jours, mais comme CDL maintient son terme de 30 ou 40 jours et parfois moins, Christian Chabot reconnaît que, d'une certaine manière, IPL finance encore son entreprise.

Les relations humaines avec les gens d'IPL sont également très fortes. Christian Chabot décrit les liens qui se sont tissés dès le début : « Quand on a acheté d'IPL, on avait tellement IPL en tête... On s'est dit que CDL, personne ne connaît ça; on a donc demandé à IPL s'ils allaient rester ici. On ne voulait pas qu'ils partent ». D'ailleurs, la présence du logo d'IPL est partout chez CDL, même sur ses camions. Ceci témoigne de cette relation privilégiée. Lorsqu'on demande à Christian Chabot pourquoi il en est ainsi, il répond : « On a tellement à cœur cette entreprise-là, on est comme un de leurs bras ». Avec près de 15 millions de dollars de chiffre d'affaires annuel, Christian Chabot estime que son entreprise est l'un des principaux clients d'IPL. D'ailleurs Jean-Marie Chabot estime que pour chaque emploi créé chez CDL, au moins un emploi a aussi été créé chez IPL.

C'est Yvan Chabot qui négocie avec IPL. La présence de Jean-Marie Chabot chez IPL, où il assume son double rôle avec rigueur, constitue un atout de taille pour CDL. D'ailleurs, il ne s'est jamais mis en position de conflit d'intérêts, donnant le meilleur de lui-même, à la fois à son employeur et à ses associés.

L'achat d'une vieille usine par IPL est un autre soutien de taille que Christian Chabot aime bien mentionner. IPL n'avait plus l'espace requis à Saint-Damien pour faire l'extrusion du plastique servant à fabriquer la tubulure requise par CDL. Jean-Marie Chabot offre donc aux dirigeants d'IPL d'acheter une ancienne usine de plastique à Saint-Lazare. Ces derniers acceptent d'acquérir l'usine et peuvent ainsi continuer à fournir à leur essaimée la quantité de tubulure nécessaire.

Une relation d'avenir

L'aide et le soutien accordés par IPL prennent différentes formes. Par exemple, lorsque CDL doit concevoir un nouveau moule, elle utilise les services d'un dessinateur d'IPL et paie pour les heures utilisées, ce qui lui permet de ne pas avoir à embaucher un dessinateur à temps plein. Celui-ci exécute son mandat chez IPL, qui envoie par la suite une facture à CDL.

CDL utilise également le service de recherche et développement d'IPL. En tant que vice-président développement chez IPL, Jean-Marie Chabot participe à la recherche et développement qui se fait dans le domaine des érablières; il peut donc en faire profiter CDL et vice versa. C'est le cas en 1998; CDL conçoit un nouveau moule pour barils de sirop d'érable qui coûte 700 000 dollars. IPL accepte de se joindre à l'entreprise dans ce projet, à raison de 50 % des parts. Les partenaires prévoient une production annuelle de 5 000 barils; dès la première année, la production double et elle atteint 22 000 barils au cours de la deuxième année.

L'investissement fait pour ce nouveau moule est amorti plus rapidement que prévu. Christian Chabot avoue qu'il a travaillé très fort sur ce projet et que ce baril, muni d'un sac à barrière d'oxygène, est un des produits de CDL qui révolutionneront le marché. Si le passé est garant de l'avenir, cela risque fort d'arriver !

Notes et références

- ¹ Ce texte est reproduit avec l'autorisation du Centre de cas de HEC Montréal. C'est l'un des 17 cas écrits dans le cadre d'un projet de recherche de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter portant sur l'inventaire de pratiques d'essaimage au Québec (cahier de recherche 2002-11, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC Montréal), dont les partenaires financiers étaient la Fondation de l'entrepreneurship, le Ministère de l'industrie et du commerce, Développement économique Canada et Accès Entrepreneur Plus. Deux de ces cas ont déjà été publiés dans le livre suivant : Filion, L.J. (2002) *Savoir entreprendre*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal. Douze de ces cas seront publiés dans le livre suivant : Filion, L.J., D. Luc et P.-A. Fortin (2003). *L'essaimage d'entreprises*. Montréal, Éditions Transcontinentales, Collection entreprendre (à paraître au printemps). La rédaction de ce cas en a été faite dans ce cadre.
- ² Andrée-Anne Gratton est professionnelle de recherche, Danielle Luc est professionnelle de recherche et chargée de projets et Louis Jacques Filion est professeur titulaire au Service de l'enseignement du management des HEC à Montréal.
- ³ Une étude de cas a aussi été rédigée relatant l'histoire et l'expérience d'IPL, en tant qu'entreprise essaimante. Elle est disponible au Centre de cas de l'École des Hautes Études Commerciales.
- ⁴ Voir le cas *Industries Émile Lachance Ltée : des liens durables avec l'entreprise essaimante*, également disponible au Centre de cas HEC.
- ⁵ Après ce revirement de situation, Raynald Desorcy devient vendeur de tuyaux pour Donald Lapierre, propriétaire de Équipement Lapierre à Saint-Ludger-de-Beauce. Il vend des concentrateurs et des pompes vacuum en plus de distribuer une ligne de tubes d'une autre entreprise.

Le renouvellement des économies périphériques

Serge Côté et Marc-Urbain Proulx¹

Le destin économique des divers territoires périphériques du Québec n'est pas tout tracé d'avance. Et ce destin n'est pas systématiquement conditionné par les « vocations naturelles » de ces territoires. Voilà deux des principales conclusions de notre étude livrée en 2002 à Développement Économique Canada (DEC). De nombreux phénomènes intéressants furent aussi constatés, permettant d'éclairer davantage une situation non métropolitaine fort complexe et difficilement saisissable par les modèles classiques d'analyse spatiale.

Dans les faits, les immenses régions périphériques du Québec représentent à l'évidence une collection de petits territoires de production, généralement organisés autour de leur propre petit centre d'extraction de ressources naturelles. Plusieurs centaines de ces centres sont ainsi dispersés sur le vaste espace, en fonction des bassins de ressources répartis très inégalement. Paradoxalement, ces économies territoriales exportatrices s'avèrent désenclavées vis-à-vis le marché international tout en étant relativement distantes et souvent même isolées dans l'ensemble spatial discontinu du Québec.

Si les économies territoriales sont fortement dépendantes des ressources naturelles, elles-mêmes soumises aux règles du marché mondial, nous avons illustré que la trajectoire historique et contemporaine de chaque région administrative apparaît bien distinctement dans son originalité. À l'exception de quelques poches ici et là telles que Matane, Cabano et Chandler, les territoires qui composent l'Est du Québec n'ont jamais connu de véritable décollage industriel alors que les conditions endogènes y étaient favorables, notamment dans le Bas-Saint-Laurent. Ce décollage ou démarrage fut cependant réel en Abitibi-Témiscamingue et au Saguenay - Lac-Saint-Jean, propulsé par des investissements exogènes massifs. Plusieurs territoires de la Côte-Nord ont aussi subi cette impulsion industrielle majeure, plus récemment cependant alors que le déclin ou la stagnation affectaient déjà de nombreux autres bassins périphériques en rupture de stocks. Notons aussi que la Beauce

et les Bois-Francs ont connu un décollage industriel plus tardif que la plupart des régions périphériques.

Économies territoriales immatures

L'une des caractéristiques de l'évolution économique de ces territoires périphériques « décollés » réside dans leur passage direct à une phase de consommation de masse sans avoir vraiment traversé celle de la maturité économique associée à la transformation des ressources et à la diversification des activités industrielles. De fait, nos données saisies dans cette étude commanditée par DEC nous ont permis de visualiser une industrialisation encore infantile sur la Côte-Nord et en Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine, pré-adolescente en Abitibi-Témiscamingue, plutôt adolescente dans le Bas-Saint-Laurent et post-adolescente au Saguenay - Lac-Saint-Jean, alors que plusieurs régions centrales ont atteint une phase post-adolescente (et même mature dans le cas de la Montérégie), à l'exception de l'Outaouais et de la Mauricie demeurées juvéniles. Cette immaturité économique, à degrés divers selon les régions, conditionne évidemment la structure de base sur laquelle les agents de développement souhaitent actuellement l'arrivée en régions non métropolitaines de ladite nouvelle économie ou du moins d'éléments de renouvellement économique.

L'une des caractéristiques de l'évolution économique de ces territoires périphériques « décollés » réside dans leur passage direct à une phase de consommation de masse sans avoir vraiment traversé celle de la maturité économique

Nombreuses sont les causes de l'immaturité économique des régions périphériques. Parmi les principales, citons la très connue distance des grands marchés que sont les grandes régions métropolitaines de Montréal, Toronto ou New-York. Soulignons aussi les coûts élevés du

travail qui certes ne représentent pas un facteur très attractif du secteur manufacturier. Entre autres causes, il y a la difficulté de créer et de retenir les savoir-faire détenus par une main-d'œuvre mobile par essence ainsi que la fuite constante des profits et de l'épargne hors des périphéries. Toutes ces causes d'immaturité pointées sont cependant difficilement mesurables d'une manière précise et donnent parfois lieu à des interprétations paradoxales. À titre d'exemple, si l'éloignement relativement moindre des grands marchés peut être évoqué comme facteur explicatif de la diversification industrielle comparativement beaucoup plus avancée dans le Bas-Saint-Laurent, en Basse-Mauricie et au Saguenay, des salaires plus bas et une économie traditionnelle plus forte ne semblent pas avoir été plus profitables au Bas-Saint-Laurent, à Charlevoix et en Outaouais dont les économies territoriales demeurent aujourd'hui insuffisamment diversifiées en regard de leur potentiel théorique.

Immaturité économique des territoires périphériques

Distance des marchés	Coûts du travail
Fuites de capitaux	Savoir-faire

L'entrée plus ou moins rapide des territoires périphériques dans la phase de consommation de masse s'explique en partie par les hauts salaires versés dans la plupart des activités reliées à l'exploitation des ressources naturelles. Les investissements publics et la desserte universelle des services publics ont aussi participé à ce mouvement de consommation généralisée. Notons que cette consommation de biens et services distribués par des activités commerciales rapidement rentables, a par ailleurs monopolisé l'entrepreneuriat territorial issu largement du surplus de main-d'œuvre agricole et forestière libéré par la mécanisation dans ces secteurs après 1945. L'enclavement variablement bienfaiteur de ces territoires dispersés sur l'espace québécois a favorisé le cumul de capital autour d'une élite d'affaires confortée par ce protectionnisme spatial, la rendant vulnérable face à la concurrence. Car si plusieurs fabriques locales ont bénéficié à une certaine époque d'une protection par la distance, leurs marchés furent insuffisamment importants cependant pour permettre l'émergence et la rétention de grandes unités de production compétitives à l'échelle nationale.

De 1940 à 1970, les économies périphériques ont vécu des années glorieuses à la faveur d'une forte demande

internationale de matières premières dans un contexte concurrentiel avantageux. Soutenues en outre par une importante vague d'investissements publics dans les infrastructures de transport et les équipements divers (santé, éducation, loisirs, communautaire, etc.), les économies territoriales étaient relativement prospères au début des années 1970. Malgré cette prospérité et ce cumul, nous avons noté que les économies territoriales périphériques étaient encore et toujours largement tributaires des capitaux extérieurs pour maintenir leurs investissements et leur croissance. Peu de valeur aux ressources naturelles fut ajoutée sur les lieux d'extraction, si ce n'est une première transformation.

Changements structurels

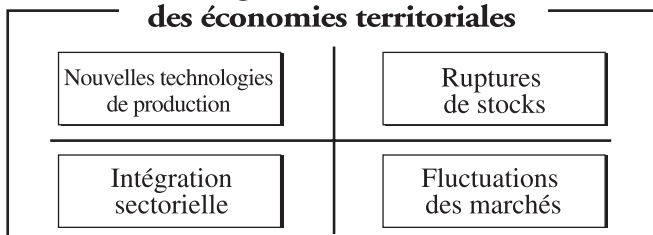
Depuis trois décennies, des changements structurels importants frappent les activités de production liées aux ressources dans les régions périphériques du Québec. Ces changements affectent habituellement le niveau de l'emploi. Deux cas de figure sont présents, en s'inscrivant dans un contexte ayant des caractéristiques particulières.

Dans le premier cas, les activités d'extraction et de transformation subissent l'arrivée de nouvelles technologies de production qui affectent variablement tous les secteurs par une forte addition de capitaux et une réduction des besoins de main-d'œuvre. La ressource naturelle continue à être exploitée intensivement, mais les entreprises procèdent à des rationalisations dictées par des changements technologiques majeurs ou par des restructurations d'envergure, souvent accompagnées de changements dans la propriété des entreprises. Constatons que, d'une manière générale, on effectue davantage de livraisons de matières brutes, mais on utilise moins de travailleurs pour les extraire. C'est-à-dire que le rapport vertueux entre la production et l'emploi ne fonctionne plus.

Dans le second cas de figure, la mise en valeur de la ressource entre en sommeil et s'accompagne en conséquence d'une diminution de la production et de l'emploi, soit à cause d'un manque de disponibilité de la matière première, soit à cause d'un changement dans les conditions du marché. Il existe de nombreux exemples de ce cas, notamment dans le fer, le poisson, le cuivre, l'élevage, le bois et l'agriculture. La professionnalisation du travail agricole et du travail en forêt a conduit par ailleurs à la réduction du nombre des agriculteurs et des forestiers et a amené une baisse radicale des petits producteurs pluriactifs.

Plusieurs territoires agricoles, forestiers, maritimes et miniers furent ainsi disqualifiés, entièrement ou en partie. Si bien que des zones entières subissent actuellement un

Changements structurels des économies territoriales



lent dépeuplement. Plusieurs centres d'extraction stagnent. L'économie de consommation de masse continue certes sa lancée (tertiarisation) comme ailleurs, mais à un rythme désormais plus lent, limitée notamment par un revenu moyen par ménage relativement décroissant. D'autres impacts spatiaux se manifestent, soit l'apparition de certaines poches de pauvreté, la dégradation du cadre bâti, la sous-utilisation d'équipements publics et l'étalement urbain onéreux pour une base foncière à peu près stagnante.

D'autres impacts spatiaux se manifestent, soit l'apparition de certaines poches de pauvreté, la dégradation du cadre bâti, la sous-utilisation d'équipements publics et l'étalement urbain onéreux pour une base foncière à peu près stagnante.

Quel que soit le cas de figure, tous ces impacts généraux semblent s'intensifier encore actuellement sous l'égide d'une grande vague d'intégration.

Intégration sectorielle en toile de fond

En effet, les territoires périphériques subissent comme les autres au Québec le mouvement universel d'intégration et de concentration sectorielles dans les domaines de la production et de la distribution. Le mouvement semble être soutenu non seulement par la nécessaire intensification du capital dans les activités économiques mais aussi par une plus forte mobilité des facteurs, notamment les travailleurs et les consommateurs. Les marchés étant limités en périphérie, il est d'abord fort difficile d'y maintenir d'importantes unités de production qui préfèrent se localiser à proximité des grands marchés, notamment dans le secteur agro-alimentaire qui voit se délocaliser ses entreprises traditionnelles de plus en plus intégrées désormais. Il est clair à notre lecture de la situation que la consolidation des activités de production standardisée (pain, vêtements, lait, meubles, etc.) au sein des unités gigantesques profite largement au sud-est du Québec. Les lieux où sont localisées les unités intégrées forment en réalité une longue zone industrielle polycentrique. Se dessine ainsi une sorte de croissant manufacturier qui s'appuie sur la ligne géogra-

phique des Appalaches entre le nord de Montréal et le sud de Québec. La frontière américaine devient à l'évidence un facteur d'attraction industrielle en croissante importance dans le double contexte de l'ALENA et de l'intégration sectorielle de la production.

Il est clair à notre lecture de la situation que la consolidation des activités de production standardisée (pain, vêtements, lait, meubles, etc.) au sein des unités gigantesques profite largement au sud-est du Québec.

Dans les activités de distribution qui représentent au Québec le principal moteur de la concentration de la population et des services à notre époque, les succursales de chaînes nationales et internationales ont largement remplacé les commerces et services locaux dans l'alimentation, les vêtements, la quincaillerie, le meuble, la restauration, etc. L'actuelle arrivée des Géants de la distribution (Wal-Mart; Tanguay; Loblaw; Réno Dépôt; Super C; etc.) ne fait qu'accentuer ce mouvement de concentration en ayant aussi des incidences spatiales très importantes puisque ces grandes surfaces s'implantent dans les grands centres régionaux de consommation tels que Rimouski, Baie-Comeau, Alma, Val-d'Or, Matane, Sept-Îles, etc., au détriment des plus petits qui se font drainer leurs consommateurs et en conséquence leurs commerces de petite et moyenne dimensions. On comprend ainsi que la plupart des rues principales des centres urbains sont largement dévitalisées au profit de nouvelles concentrations sur les grands boulevards péri-urbains qui accueillent les grandes surfaces, les centres commerciaux et les édifices à bureaux dont les occupants sont généralement des entreprises à propriété extrarégionale. Il faut aussi noter que ce mouvement se produit en régions périphériques dans un contexte de stagnation de la consommation causée par la décroissance démographique, la baisse relative du revenu moyen par ménage et le vieillissement de la population.

Bref, avec l'intensification capitaliste qui réduit la masse salariale versée dans les régions tout en intégrant plus fortement les activités économiques, les fuites de capitaux hors des circuits économiques territoriaux sont plus importantes qu'auparavant. Les conséquences se manifestent sous la forme de cercles vicieux plus ou moins apparents de décroissance territoriale. Quelques mécanismes de rétention tels que les Fonds communautaires, certaines caisses de retraite ainsi que les partenariats financiers tentent de colmater la brèche. Mais le flot est très difficile à combattre puisqu'il n'y a pas suffisamment de projets rentables pour utiliser ce capital en régions périphériques.

Deux bonne nouvelles

Nous avons noté deux phénomènes qui s'inscrivent à contre tendance de toutes ces forces qui occasionnent des difficultés aux économies territoriales non métropolitaines du Québec. Soulignons d'abord la formation de petites grappes d'activités dans l'industrie secondaire et dans le tourisme. On pense par exemple à des filières industrielles embryonnaires dans des secteurs comme l'impression et le matériel de transport dans le Bas-Saint-Laurent, les ateliers d'usinage et les produits de l'aluminium au Saguenay - Lac-Saint-Jean, la construction et la réparation de navires en Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine. Ces filières en début de structuration contribuent à la diversification des traditionnelles économies territoriales périphériques, centrées sur le bois, l'agro-alimentaire, la pêche et les mines. Il faut aussi mentionner que de petites filières de l'industrie touristique se forment ici et là autour des attractions majeures localisées à Percé, Mingan, Tadoussac, Val-Jalbert, Anse-Saint-Jean, Saint-Jean-Port-Joli... Ces petits centres touristiques dispersés sur le vaste espace s'ajoutent au nombre de centres d'extraction plus traditionnels de ressources naturelles. Il est intéressant de noter que toutes ces activités traditionnelles ou non traditionnelles s'avèrent relativement parsemées sur la surface des régions périphériques.

Le second phénomène digne de mention concerne l'émergence d'initiatives innovatrices qui prennent souvent la forme de spécialités ou de niches. Il peut s'agir de productions liées aux ressources, comme les produits de l'agriculture biologique, l'aquaculture, l'extraction des protéines, ou de chitosane, à partir de résidus marins ou encore le bois de structure à haute résistance; ou il peut s'agir de productions indépendantes des ressources comme la fibre optique, le verre trempé, la machinerie spécialisée, les composants de précision, les contrôles électroniques, les jeux vidéo, etc. Dans le domaine des services, des spécialisations ont aussi surgi et caractérisent désormais certaines entreprises: logiciels dédiés, formation à distance, multimédia, centres d'appel. Ces activités émergentes, qui ne sont pas toujours décelables dans les statistiques globales, représentent néanmoins un potentiel non négligeable de renouvellement des économies régionales périphériques. Dans tous les cas, les produits en cause sont bien typés, requièrent une maîtrise poussée des procédés, se distinguent par la qualité de leur exécution et s'adressent à des clients exigeants souvent situés à l'extérieur de la région.

Plusieurs petits centres ruraux bénéficient de la localisation de ces productions innovatrices. Plus d'une centaine d'entre eux sont en croissance démographique et s'affir-

ment dans leur rôle de rétention de la population et de consolidation de la structure de peuplement rural. Ils maintiennent des services de proximité et attirent de nouvelles activités économiques. Notons finalement, que les principaux pôles régionaux jouent un rôle économique important en concentrant non seulement les activités de distribution – consommation mais aussi les services supérieurs qui leur permettent d'assumer un leadership économique considérable.

Nos recommandations

Il serait dommage de terminer cette synthèse sur le diagnostic des économies périphériques du Québec sans rappeler au lecteur que de nombreuses ressources naturelles demeurent curieusement sous-exploitées malgré la sur-exploitation évidente en de nombreux lieux. Avec 3 % des réserves planétaires, l'eau douce représente une ressource aux nombreux potentiels. Dans nos 75 millions d'hectares de forêts exploitables, le reboisement et le jardinage n'ont pas encore atteint le niveau adéquat d'une ressource qui serait en renouvellement optimal. Dans l'agriculture, de très nombreuses terres insuffisamment productives pour une mise en valeur intensive, demeurent malheureusement peu utilisées pour des productions différentes. Dans les ressources maritimes, le fleuve et le golfe Saint-Laurent demeurent encore en dessous de leur capacité de production dans un contexte de mariculture éventuellement régulée. Le Québec périphérique possède aussi un potentiel hydraulique et éolien lui permettant de doubler éventuellement la production actuelle d'énergie. Et que dire des vastes étendues nordiques à explorer à l'aide des nouvelles techniques de prospection des ressources minérales exploitables ? Notons aussi que les divers territoires qui composent la périphérie du Québec, aussi immense soit-elle, sont généralement bien nantis en infrastructures, en équipements et en services publics. Ils possèdent alors les moyens physiques pour supporter des ajouts de savoir-faire, de technologie et de capitaux afin d'améliorer leur productivité et leur production de richesses.

Notre première recommandation concerne la revalorisation des ressources naturelles actuellement sous-utilisées par les activités industrielles fondées sur une mécanisation intensive et une production massive. Des usages de remplacement généralement (pas toujours) moins mécanisés mais plus intenses en savoir-faire doivent devenir le cœur d'une stratégie gouvernementale explicite. Nous pensons notamment à la transformation des aliments, du bois et des métaux, à l'aménagement des forêts, aux applications des technologies numériques dans les domaines de l'instrumentation et des équipements marins, des transports, de l'énergie, des communications, du divertissement. Il faut en ce sens encourager la distinction des produits fabriqués afin que

leur positionnement sur le marché puisse trouver chacun sa niche spécifique à travers les produits standardisés fabriqués en très grande série.

L'innovation doit à cet effet devenir un mode de vie des travailleurs. La stratégie de savoir-faire pourrait être appliquée par diverses mesures publiques. Le transfert de savoirs dans les domaines de la biomasse, de l'énergie éolienne, de la métallurgie, des communications, de la foresterie, des ressources minérales, de l'agriculture, etc., devrait alors s'inscrire comme une simple activité courante. La formation continue des opérateurs actuels et en émergence serait appropriée pour ancrer et renouveler les expertises et les savoir-faire. Des agents de R&D mobiles pourraient cibler leurs actions sur les petites unités de production dispersées sur les territoires, ce qui ne les empêcherait pas, bien au contraire, de travailler en réseau avec les autres agents. Le dépistage de savoir-faire serait effectué à l'étranger afin de favoriser la pratique très courante de l'innovation par imitation et diffusion.

L'innovation doit à cet effet devenir un mode de vie des travailleurs.

Nous proposons aussi dans notre rapport livré à DEC en 2002, l'utilisation du concept de « filière de production » pour saisir et formaliser les processus de valorisation en chaîne des ressources naturelles par des productions innovatrices intégrées, afin de cibler davantage les segments qui apparaissent porteurs, notamment sous l'angle de la R&D, du transfert vertical de technologies et de la formation des ressources humaines. Si les principaux pôles régionaux doivent certes être davantage mis à contribution, les petits centres ruraux de services dont plusieurs polarisent actuellement l'emploi et les activités devraient être l'objet d'une attention particulière dans cet esprit de structuration de filières, d'émancipation des savoir-faire et de mise en marché de produits ou de services distinctifs.

Notre deuxième recommandation concerne la planification de Systèmes territoriaux d'innovation et de production (STIP), soit spécialisés dans un secteur, soit orientés vers la diversification. Nous pensons notamment à la nouvelle zone polycentrique de production diversifiée (croissant manufacturier), localisée au sud-est du Québec. Au-delà des découpages administratifs, cette vaste aire manufacturière en émergence doit être dotée d'une vision globale, de stratégies explicites et d'un plan d'actions concrètes, notamment à l'égard du système de transport. Nous pensons aussi particulièrement à la technopôle maritime qui touche plusieurs régions de l'Est du Québec et au district industriel embryonnaire du Saguenay appelé Vallée de l'aluminium. Dans ces deux cas de territoires périphériques relativement

diversifiés, leur spécialisation souhaitable dans ces deux domaines clés ne doit pas mettre en péril leur processus de diversification en cours. Aussi, plusieurs territoires, tels que ceux sur lesquels oeuvrent les SADC (sociétés d'aide au développement des collectivités), les CLD (centres locaux de développement) et autres centres de services au développement, ont tout intérêt à se doter d'un tel concept (STIP) intégrateur des diverses interventions selon leur vocation.

Une stratégie gouvernementale STIP permettrait alors de mettre en place les conditions de la coordination des diverses interventions à l'égard de la R&D, de la localisation d'unités de recherche (centres, groupes, laboratoires), du dépistage de technologies, de la mise en place d'équipements publics, de l'attraction d'activités économiques, de la qualification des ressources humaines, du soutien financier au démarrage ou à la croissance, de l'animation socio-économique, du réseautage, etc. Une telle stratégie contribuerait à relever les défis de la flexibilité du travail, du transfert de savoir-faire, du financement des initiatives et de la circulation de l'information. Étant donné le nombre et la diversité des acteurs, une procédure appropriée de planification territoriale demeure la meilleure solution institutionnelle. À la lumière de l'expérience acquise dans les pays de l'OCDE, nous proposons à la planification territoriale un objectif à l'égard de la mise en place de « conventions territoriales » d'innovation et de production permettant de commettre non seulement les secteurs public et privé mais aussi la société civile organisée, y compris les syndicats, dans des processus d'apprentissage collectif ancrés sur les territoires.

Une telle stratégie contribuerait à relever les défis de la flexibilité du travail, du transfert de savoir-faire, du financement des initiatives et de la circulation de l'information.

Les économies régionales périphériques du Québec sont en train de changer considérablement sous nos yeux. Certains des changements qui surviennent, particulièrement ceux qui se traduisent par des pertes d'emplois, freinent le développement. D'autres conduisent à un renouvellement des tissus économiques régionaux. Ce renouveau s'appuie dans tous les cas sur l'innovation, qui apparaît comme le facteur clé du développement économique actuel et à venir. Les recommandations qui viennent d'être formulées visent en somme à favoriser la mise en œuvre des innovations et à stimuler le développement des régions.

Note et référence

- ¹ Serge Côté est professeur à l'Université du Québec à Rimouski et directeur du GRIDEQ. Marc-Urbain Proulx est professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi et directeur du Doctorat UQAR-UQAC en développement régional.



555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec) Canada
G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011,
poste 5308 ou 2454
Télec.: (418) 545-5012
cee-uqac@uqac.ca
www.uqac.ca/cee-uqac

Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage
Université du Québec à Chicoutimi

Le CEE-UQAC promouvoit l'esprit entrepreneurial
et la création d'entreprises auprès de toute la
communauté universitaire. Le CEE-UQAC fait
également la promotion et le support aux activités
entrepreneuriales de développement
au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

**Promotion et sensibilisation
à l'entrepreneuriat**
Midi-conférences
Concours idée d'affaires
Stands d'information sur l'entrepreneuriat

**Formation et encadrement
en création et démarrage d'entreprises**
Ateliers sur le plan d'affaires
Concours de création et démarrage d'entreprises
Services de gestion conseils

**Développement
des activités de recherche
et d'intervention pratiques**
Bourses de recherche et d'intervention
en entrepreneuriat

Stages internationaux

Programme de stages technologiques



La Fondation de
l'Université du Québec à Chicoutimi



Programme de Maîtrise

M B A POUR CADRES

Un programme adapté aux cadres en exercice.

La personne cadre développe ses qualités
de gestionnaire par l'étude de cas concrets
et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer
de nouvelles stratégies dans le contexte
de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

Conditions d'admission

Expérience comme cadre
d'au moins quatre ans et posséder
un Baccalauréat en gestion, ou maîtrise
ou expérience professionnelle exceptionnelle.



Université du Québec à Chicoutimi

Alain Bouchard
Dép. des sciences économiques et administratives
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 2434 Téléc.: (418) 545-5012
Alain_Bouchard@uqac.quebec.ca
www.uqac.ca

Maîtrise en gestion des organisations

LES DÉFIS

- Créer de nouvelles entreprises.
- Affronter une concurrence mondiale.
- Innover pour améliorer la performance organisationnelle.

LE PROGRAMME

Trois orientations : Entrepreneurship, international
et innovation

Deux profils :
professionnel (stages)
et scientifique (mémoire)

LA CLIENTÈLE: La Maîtrise en gestion des organisa-
tions s'adresse aux gens désireux de développer
leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteurs
du changement et permettre à leur organisation de se
développer.

Renseignements supplémentaires

545-5011, poste 5282

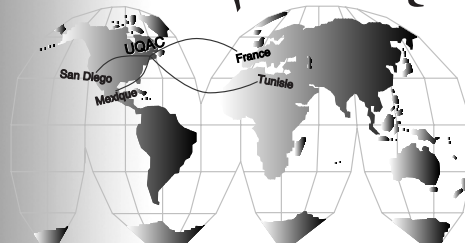
Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la
Maîtrise ou au Bureau du registraire.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 5282 Téléc.: (418) 545-5012
www.uqac.ca

Baccalauréat en administration des affaires *réinventé*



- Découvrez le monde avec nous.
- Démystifiez la mondialisation.
- Apprivoisez la diversité culturelle.
- Visez l'excellence, relevez vos défis
avec le nouveau BAA.
- Obtenez simultanément le Diplôme de BAA
et celui de l'Université
de San Diego en Californie (une première
au Canada et au Québec).



Université du Québec à Chicoutimi

Module des sciences de l'administration
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 5236 Téléc.: (418) 545-5012
www.uqac.ca

La responsabilité sociale des entreprises : vers un nouveau consensus canadien

Par Marc-André Morency et Jeanne Simard¹
Université du Québec à Chicoutimi

En janvier 2002, la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises² déposait un rapport proposant une série de mesures visant à mieux responsabiliser les entreprises. Cette Commission examine comment nos entreprises pourraient faire preuve de responsabilité sociale envers les Canadiens et d'autres citoyens touchés par leurs opérations et ce, tout en demeurant compétitives dans une économie qui se mondialise. On sait que les corporations disposent d'un pouvoir et d'une influence de plus en plus considérables sur notre société et sur la scène mondiale. Mais en sont-elles redevables ? En d'autres termes, rendent-elles compte de leurs actes et en assument-elles la responsabilité ?

On sait que les corporations disposent d'un pouvoir et d'une influence de plus en plus considérables sur notre société et sur la scène mondiale. Mais en sont-elles redevables ? En d'autres termes, rendent-elles compte de leurs actes et en assument-elles la responsabilité ?

La pertinence d'un tel questionnement nous a été révélée ces derniers mois par l'affaire Enron-Anderson qui a démontré au monde entier que le découplage et la déréglementation des services financiers et professionnels aux U.S.A. avaient ouvert la porte aux pires abus de confiance et à des conflits d'intérêts. L'ambition démesurée de certains dirigeants d'Enron a conduit l'entreprise à dépouiller, à l'aide de stratagèmes comptables analysés par la firme d'audit et de conseil Anderson, des milliers d'actionnaires américains et des salariés³. Cette affaire a profondément ébranlé la confiance des investisseurs et du grand public quant à la sécurité des investissements aux États-Unis et même ailleurs dans le monde. Cette insécurité est d'autant plus ressentie que certains dispositifs financiers conçus pour dissimuler les dettes d'Enron n'étaient pas nécessairement illégaux⁴.

La déréglementation de la finance aux États-Unis, dont l'ex-président du Federal Reserve Board (la Banque centrale privée américaine), Paul Volcker, avait été lui-même un important artisan dans les années 1980, semble donc être allée beaucoup trop loin, car on attribue au déclin de la confiance la panne actuelle de l'économie mondiale⁵. Il en résulte que, présentement, aux États-Unis, au Canada, en Europe et certainement dans d'autres pays, on est forcé d'examiner si on n'a pas dépassé toutes les limites du raisonnable en matière de gouvernance d'entreprise et de sécurité des groupes touchés par les décisions des organisations. On a pu constater que les sanctions juridiques ou les réactions des investisseurs peuvent avoir des conséquences très graves pour la survie des entreprises et pour la santé de l'économie en général. On sait maintenant que Volcker, recruté afin de sauver Anderson, a dû constater l'échec de sa tentative de réorganisation de la firme, conduisant au démembrement du numéro cinq mondial dans ce domaine.

Au cours des derniers mois, on a assisté à un tel éclatement d'affaires touchant de grandes corporations américaines et étrangères (WorldCom, Tyco, Alcatel), que l'on observe un fléchissement marqué de l'activité boursière, effarouchée par les pratiques légales douteuses et l'encadrement éthique défectueux des entreprises⁶. La confiance s'effondre, les investisseurs se réfugient dans des valeurs dites sûres; les institutions, comme les consciences, opposent au libéralisme un cinglant démenti. On a évalué à 7 trillions de dollars US les pertes encourues dans la dégringolade boursière de l'été 2002. Ces événements jettent une lumière toute particulière sur la défaillance des modes de gouvernance d'entreprise et, de façon plus globale, sur les processus en cours relativement à la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Mais avant même qu'éclatent ces scandales, plusieurs organisations nationales et internationales se penchaient

sur la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, cherchant à clarifier une notion encore floue sur le plan conceptuel et légal en raison notamment de la complexité des contextes sociaux touchés par l'activité des entreprises. Dans cet article, nous examinons le Rapport de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises qui propose des amendements aux lois canadiennes dont la portée semble restreindre indûment l'extension de la RSE.

La Commission : origine, composition et processus de consultation

Il est important de mentionner dès le départ que la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (ci-après appelée « la Commission ») n'est pas un organisme gouvernemental. Elle a été mise sur pied par le *Arthur Kroeger College of Public Affairs* de l'Université Carleton. *La Atkinson Charitable Foundation* en était le commanditaire principal. La Commission est composée de cinq commissaires issus de différents milieux (affaires, syndicats et politique) dont deux coprésidents, Edward Broadbent (ex-chef du Nouveau parti démocratique du Canada) et Avie Bennett (chancelier de l'Université York).

Après s'être rendue aux quatre coins du pays aux fins de recueillir par voie de mémoires et d'audiences publiques les réactions de gens d'affaires, de groupes confessionnels, de représentants syndicaux, de chefs de gouvernement, d'investisseurs, d'universitaires et de citoyens concernés et après avoir réalisé un sondage auprès d'un peu plus de 2000 adultes, la Commission en est arrivée à dégager un consensus sous forme de 24 recommandations concrètes et pratiques en matière de responsabilité sociale des entreprises. Dans le rapport, disponible sur le site Web de la Commission depuis janvier 2002 (on y trouvera également les résultats du sondage, ainsi que le texte de différents mémoires), on peut lire des recommandations visant à amender principalement des textes de lois, à adopter des ententes, à rendre effective l'application de lois et de règlements en vigueur touchant les corporations, le marché des valeurs mobilières, le consommateur, la santé et la sécurité, les délits criminels et enfin l'environnement.

La Commission en est arrivée à dégager un consensus sous forme de 24 recommandations concrètes et pratiques en matière de responsabilité sociale des entreprises.

En effet, à la lecture du rapport de la Commission, on constate qu'à l'instar de nombreux intervenants, la Commission remet en cause le principe corporatif traditionnel de la « primauté des actionnaires » qui ne donne plus, selon elle, une représentation adéquate de la véritable responsabilité sociale des entreprises vis-à-vis les sociétés démocratiques actuelles. Les principales critiques formulées sont habituellement de deux ordres : la responsabilité des entreprises se réduit trop souvent à maximiser le rendement aux actionnaires au détriment des droits de la personne, des conditions de travail et de l'environnement d'une part, et, d'autre part, les pratiques abusives des dirigeants sont largement protégées par un système qui manque de transparence ou de rigueur dans l'application des lois et règlements.

Or, même si le profit est la première raison d'être d'une compagnie, celle-ci doit aussi être redevable auprès des groupes d'intérêt touchés par ses opérations, c'est-à-dire faire preuve de conscience sociale. Les nombreuses manifestations en faveur des droits de la personne et de l'environnement démontrent sans contredit que les compagnies sont appelées de plus en plus à se montrer bonnes citoyennes si elles ne veulent pas faire l'objet de boycotts et perdre leur réputation. La Commission souhaite voir combler le fossé qui se creuse entre le monde des entreprises et les autres partenaires de la société civile qui perdent confiance dans la gouvernance actuelle centrée sur le profit maximum, plutôt que sur la valeur maximum à long terme.

La Commission souhaite voir combler le fossé qui se creuse entre le monde des entreprises et les autres partenaires de la société civile qui perdent confiance dans la gouvernance actuelle centrée sur le profit maximum, plutôt que sur la valeur maximum à long terme.

Afin de répondre à ces nouveaux critères et de remettre en cause la pertinence explicative du modèle traditionnel, d'autres solutions furent proposées. La Commission trouvait toutefois inopportun de retenir la position, opposée au modèle traditionnel, qui rejette la légitimité ou l'existence même des compagnies. La Commission a plutôt exploré la possibilité d'adopter des voies intermédiaires qui recherchent une conciliation, un juste milieu entre les positions extrêmes. La Commission rejette d'emblée un système où les gestionnaires désigneraient eux-mêmes les groupes d'intérêt auxquels ils seraient

redevables, car il leur serait reconnu une trop grande marge de manœuvre dans la détermination de leur responsabilité. Par contre, elle privilégie une position où il serait accordé la même priorité aux groupes d'intérêt et aux objectifs des actionnaires et ce, à l'intérieur d'un cadre fixé par le législateur.

La Commission, selon toute évidence, cherchait à s'inscrire dans le processus de réforme de la législation fédérale dont la Loi canadienne sur les sociétés par actions (ci-après appelée LCSA) doit être en principe révisée à tous les cinq ans. Cette préoccupation pragmatique a marqué la nature des cadres d'analyse utilisés de même que la stratégie de consultation privilégiée qui s'inspire, croyons-nous, de la pratique du Livre vert de la Communauté européenne⁷ et des commissions itinérantes. La Commission a voulu démontrer l'existence d'un vaste consensus, facilitant d'autant la réforme de la législation.

Le rapport de la Commission revêt donc une importance certaine pour les quelque 150 000 entreprises canadiennes visées par ces réflexions sur la RSE. Il est dommage, à cet égard, que ce rapport n'ait pas reçu toute l'attention qu'il méritait, à tout le moins au Québec, la presse ayant fait peu de cas de ce processus⁸. D'où l'intérêt pour les auteurs de cet article d'en souligner l'importance.

L'effectivité des lois au Canada et les freins législatifs en matière de RSE

Sur le plan national, la Commission semble généralement considérer comme adéquates les normes de RSE déjà prévues dans différents textes de loi du pays en matière de protection des consommateurs, d'environnement, de santé et sécurité au travail, etc. Par contre, elle s'interroge sur l'application de ces normes. Il semblerait que les entreprises délinquantes soient rarement sanctionnées, ce qui revient en quelque sorte à une abrogation ou à une déréglementation de facto. En conséquence, elle réclame des différents gouvernements du Canada qu'ils prennent les moyens nécessaires pour rendre effectifs les lois et les règlements en vigueur de notre pays (recommandation no 14).

Par contre, la Commission reconnaît qu'il n'est ni possible ni souhaitable d'implanter toute la RSE par la seule contrainte légale. À ce sujet, un témoin de la Commission, David Stewart-Patterson du Conseil canadien des chefs d'entreprises, soulignait ceci :

En tant que société, nous adoptons des lois et nous promulguons des règlements qui régissent les comportements. Nous agissons ainsi dans la mesure où il est possible de clairement distinguer le bien du mal... Cependant, les décisions des entreprises doivent tenir compte de multiples facteurs qui dépassent l'application pure et simple de la loi. Comme c'est le cas pour les discussions de nature éthique, il n'existe souvent pas de réponse claire. Par contre, les gestionnaires, les administrateurs et les actionnaires doivent prendre les meilleures décisions possibles en fonction des données dont ils disposent.⁹

La Commission reconnaît qu'il n'est ni possible ni souhaitable d'implanter toute la RSE par la seule contrainte légale.

Il s'avère en effet important, selon la Commission, que les entreprises ne soient pas privées de la flexibilité nécessaire à la gestion de leur responsabilité sociale dans les différents contextes qu'elles rencontrent. Toutefois, si les administrateurs d'une entreprise constituée en compagnie en vertu de la loi fédérale doivent proposer des normes qui vont au-delà du seuil minimal prévu dans les différentes lois (par exemple, activités philanthropiques, initiatives pour faciliter l'accès des personnes âgées ou à faible revenu à des services particuliers de l'entreprise), il s'avère important de clarifier leur responsabilité légale vis-à-vis la compagnie. En effet, l'obligation de fiduciaire que leur impose la LCSA peut être vue comme contraignant leurs démarches. Cette obligation leur impose de faire preuve, dans l'accomplissement de leurs devoirs, d'honnêteté, de bonne foi, et d'agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise. Mais agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise ne permet pas nécessairement aux administrateurs de consacrer des ressources à des initiatives de RSE qui vont au-delà des obligations légales déjà existantes¹⁰. En quelque sorte, les administrateurs seraient à la limite contraints d'agir avec pour seul objectif le bien de la compagnie, personne morale distincte, sans tenir compte des intérêts d'autres personnes, groupes ou entités. Il en résulte que ce seraient les actionnaires qui bénéficieraient de ce devoir d'honnêteté des administrateurs, car l'augmentation des profits de la compagnie tend généralement à augmenter le rendement des investissements. La Commission ne donne aucune recommandation concernant les programmes d'options (stocks options), pratique qui ouvre la porte aux pires conflits d'intérêt chez les fiduciaires-investisseurs.

On notera ici que, selon la Commission, la LCSA oblige les entreprises à rechercher un rendement maximum. Cette loi serait en fait pratiquement incompatible avec la tendance marquée des entreprises ou des collectivités à définir la RSE, du fait que son implantation ne peut résulter que de motions émanant des actionnaires. Cette loi serait en fait très en retard sur la législation qui se développe aux U.S.A.

La logique mercantile du rendement ou ce que d'aucuns appellent «la primauté des actionnaires» fait l'objet depuis longtemps de nombreuses critiques. La Commission a pu d'ailleurs s'en rendre compte dans les commentaires qu'elle a recueillis à ce sujet durant ses travaux. C'est à ce problème d'intégration de la responsabilité sociale à la gestion de l'entreprise que la Commission s'est donc attaquée dans son rapport. Elle propose des amendements importants à la LCSA de façon à préciser la nature exacte des obligations fiduciaires afin que les administrateurs d'une compagnie soient désormais clairement autorisés à tenir compte de l'impact des activités de l'entreprise sur ses employés, ses clients, ses fournisseurs ainsi que sur les collectivités locales, bref sur ce que l'on désigne comme des stakeholders (recommandation no 12)¹¹. Il est important toutefois de mentionner que la Commission est loin d'être persuadée que, dans les faits, un tel amendement sensibiliserait davantage les gestionnaires à la RSE. Une définition plus précise de l'obligation fiduciaire aura tout au plus, selon elle, le mérite de faire disparaître un frein légal à une éventuelle initiative de RSE en écartant la crainte de poursuites éventuelles. D'autres mesures seront nécessaires pour que la nouvelle culture d'entreprise prenne la place qui lui revient dans le monde contemporain (recommandation no 21).

La Commission se réjouit des modifications apportées en 2001 à la LCSA par le législateur fédéral. En effet, notre lecture du texte amendé de la loi montre qu'on y diminue les exigences quant à l'admissibilité des propositions d'actionnaires en matière de RSE. Désormais, les véritables propriétaires d'au moins 1 % des actions avec droit de vote (ou dont la valeur au marché est d'au moins 2 000 \$), qu'ils soient ou non inscrits aux registres de la société, auront plus de facilité à faire ajouter à l'ordre du jour des assemblées annuelles d'actionnaires, des propositions qui ont pour principal objet de servir des fins générales d'ordre économique, politique, religieux, social ou autre. Avant l'amendement de la LCSA, une société pouvait facilement faire rejeter une proposition n'ayant pas vraiment de rapport avec ses activités com-

merciales ou ses affaires internes. Il s'agit maintenant de vérifier si, dans les faits, les actionnaires seront capables de s'exprimer au sujet de la RSE aux réunions d'actionnaires (recommandation no 11). De plus, les modifications à la LCSA visent à soutenir la participation des actionnaires à la gouvernance d'entreprise en facilitant leurs communications et leur regroupement. En effet, les règles concernant la sollicitation de procurations ont été assouplies de façon à exclure de cette définition l'annonce publique, par un actionnaire, de ses intentions de vote et de ce qui les motive. Par conséquent, il est désormais permis aux actionnaires d'exprimer leurs opinions, «notamment dans le cadre de discussions informelles ou de lettres personnelles critiquant la direction»¹². Ils ne seront plus passibles d'une amende ou d'une peine de prison.

La Commission s'est penchée sur certains aspects relatifs à la gouvernance d'entreprise et à la formation. Elle recommande la création de comités consultatifs de la RSE relevant des conseils d'administration, la nomination d'ombudsmans de la RSE et l'amélioration de la formation des administrateurs dans les écoles de haut savoir (recommandations no 21 et 22).

La Commission s'est penchée sur certains aspects relatifs à la gouvernance d'entreprise et à la formation. Elle recommande la création de comités consultatifs de la RSE relevant des conseils d'administration, la nomination d'ombudsmans de la RSE et l'amélioration de la formation des administrateurs dans les écoles de haut savoir.

Enfin, la Commission croit que le gouvernement fédéral a un rôle important à jouer afin d'encourager les entreprises à agir de façon responsable. Au-delà de son pouvoir réglementaire, le gouvernement devrait selon elle obliger les entreprises de 100 employés ou plus à certifier leur respect de toutes les normes énoncées dans leurs lignes directrices de RSE avant tout octroi de sa part d'un contrat de vente de biens ou de services de plus de 200 000 \$. Cette même exigence devrait s'appliquer à tout octroi aux entreprises de subventions ou de certains avantages (recommandation no 15).

L'entreprise canadienne à l'étranger

Une des grandes préoccupations de la Commission a trait au comportement des entreprises canadiennes qui

opèrent de plus en plus fréquemment dans des pays dépourvus de lois sociales analogues à celles de notre pays. Qu'advient-il dans ces pays du respect des droits de la personne? Des droits des travailleurs? De la protection de l'environnement et du consommateur?

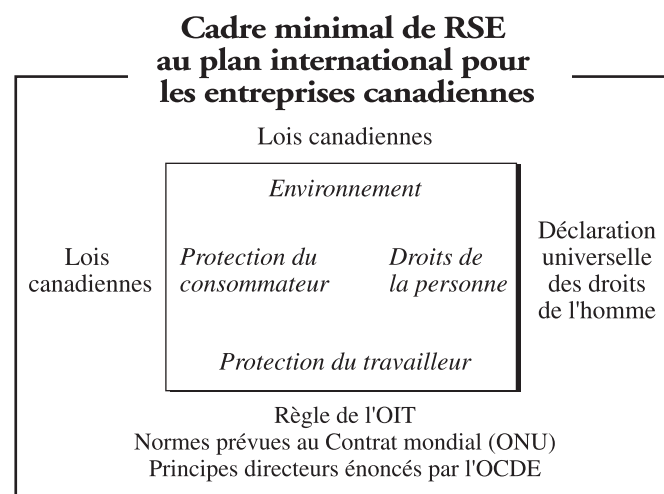
La Commission ne croit pas que les lois du marché et l'impulsion de la société civile, même si elles jouent un rôle important, suffisent à élever la RSE au rang de pratique généralisée; elles n'assurent pas non plus un seuil commun au jeu de la concurrence entre acteurs de la vie économique. Notamment, les firmes qui ne produisent pas directement pour le consommateur demeurent largement inconnues et peu sensibles au boycott de leurs produits, c'est-à-dire peu sensibles à la société civile et à l'opinion. Les codes volontaires des entreprises ne représentent pas à ses yeux un substitut aux lois et aux règles contraignantes d'un pays. Par conséquent, la Commission favorise le recours au droit en proposant l'ajout aux ententes commerciales internationales de clauses qui comporteraient des normes sociales minimales et coercitives afin d'encadrer les activités des entreprises canadiennes à l'étranger (recommandation no 17).

Contrairement à certains organismes comme le *Conference Board of Canada*, le Comité *inter-Églises ou le Canadian Business for Social Responsibility*, la Commission n'essaie pas de définir avec précision un ensemble de normes de RSE qui permettraient d'évaluer les entreprises. Elle propose tout au plus un cadre délimitant les «règles du jeu» à l'intérieur duquel les entreprises pourront exercer leurs activités à l'étranger. Ces règles du jeu incluraient les droits fondamentaux définis par la Déclaration universelle des droits de l'homme et les lois internationales en matière de droits de la personne, les normes fondamentales du travail proposées par l'OIT, par l'ONU (le Contrat mondial) et par l'OCDE, relativement à la libre association, à l'interdiction d'exploiter la main-d'œuvre enfantine ou le travail forcé, et relativement à la discrimination dans le travail¹³. La Commission recommande que les normes canadiennes en matière de protection du consommateur et de l'environnement soient respectées par les entreprises oeuvrant dans des pays qui ont des normes moins rigoureuses. La question de l'extraterritorialité relève du politique et non du droit, selon la Commission¹⁴.

La Commission va jusqu'à inciter le gouvernement fédéral à militer en faveur de l'ajout d'ici trois ans de ces normes minimales aux règles commerciales de l'Organi-

sation mondiale du commerce et aussi de faire porter ses actions sur l'ensemble des institutions mondiales susceptibles de réguler la mondialisation. Cette régulation serait alors conforme aux valeurs fondamentales des Canadiens, leur appui à la mondialisation en dépendant (recommandation no 18). Si aucun progrès notable n'est accompli passé ce délai, on propose au gouvernement canadien d'agir unilatéralement et d'amender les textes législatifs de façon à obliger même les compagnies étrangères, dès lors qu'elles oeuvrent en sol canadien, à respecter les normes minimales en matière de droits humains et ce, sous peine de sanction (recommandation no 20).

La portée des recommandations de la Commission peut être schématisée comme suit :



La transparence et l'imputabilité de l'entreprise

Que ce soit sur le plan national ou international, la Commission considère la transparence des entreprises comme une condition essentielle à la promotion de la RSE. En effet, tout investisseur a besoin d'information pour prendre une décision éclairée au sujet des entreprises qui l'intéressent. Or, présentement, aucune disposition législative n'oblige les entreprises à divulguer des données sur leurs pratiques de RSE; la LCSA impose tout au plus aux entreprises de dévoiler à leurs actionnaires des renseignements concernant leur gestion financière. Les différentes lois sur les valeurs mobilières au Canada, quant à elles, les obligent à mettre au jour des renseignements de nature matérielle, seulement s'ils influencent de façon significative le prix courant ou la valeur marchande de la valeur mobilière. Par conséquent, l'obligation de divulguer des renseignements concernant la RSE devient

pressante seulement si ces derniers ont une incidence défavorable sur le bénéfice net de l'entreprise.

Devant l'insuffisance des pratiques actuelles de communication (la transparence volontaire ne suffit pas), la Commission prône un renforcement de la législation canadienne en cette matière. Elle souhaite d'une part que s'implante la divulgation obligatoire par les entreprises de leurs politiques de RSE, qu'elles montrent la place qu'elles accordent à la responsabilité sociale, les règles qu'elles suivent et la nature de leur code de déontologie et, d'autre part, qu'elles fournissent dans leur rapport annuel un bilan social découlant de la mise en œuvre de leur politique et lignes directrices de RSE (recommandation no 8)¹⁵.

Dans le bilan social, on retrouverait des indicateurs de performance sociale et environnementale ainsi qu'une liste de toutes les offenses criminelles graves ou les infractions importantes à un règlement dont une entreprise a été reconnue coupable (recommandations no 5 et 6). Pour les compagnies privées, on limite toutefois cette obligation en fonction d'une taille qui n'a pas été définie par la Commission¹⁶.

Pendant les audiences, les membres de la Commission ont réalisé que la compétitivité internationale du Canada constituait la principale source de préoccupation en matière d'application de la RSE. Une amélioration de la transparence et de la réputation de nos entreprises les priverait-elles d'un avantage concurrentiel dans une économie mondialisée? La Commission répond par la négative à cette question, d'une part parce qu'elle limite l'application des exigences supplémentaires qu'elle propose en matière de RSE aux grandes corporations et aux entreprises contrôlées par elles, tout en dispensant, d'autre part, les petites organisations du fardeau que représente le bilan social (recommandation no 2)¹⁷.

Enfin, la Commission conclut son rapport en rappelant que le Canada accusera un sérieux retard en matière de RSE vis-à-vis d'autres pays s'il refuse d'adopter ses recommandations. En effet, le Royaume-Uni possède déjà son ministre de la RSE; de nombreux États américains ont élargi les pouvoirs des conseils d'administration des entreprises pour leur permettre de tenir compte d'un plus grand nombre de groupes d'intérêt et enfin l'Union européenne publiait à l'été 2001 un livre vert sur la RSE. Or, jusqu'à présent, à notre connaissance les recommandations de la Commission n'ont pas encore fait l'objet d'une étude parlementaire. On peut prévoir cependant qu'elles seront considérées lors de la prochaine révision quinquennale de la LCSA.

En résumé, la Commission recommande les mesures suivantes :

- éliminer les obstacles législatifs au développement de la RSE;
- préciser la nature exacte des obligations fiduciaires des administrateurs des compagnies et améliorer la gouvernance d'entreprise (comité de RSE, ombudsman, formation améliorée des futurs administrateurs en matière d'éthique et de RSE);
- supprimer les contributions politiques aux partis, aux candidats, aussi bien de la part des syndicats que des entreprises;
- obliger la publication de bilans sociaux audités;
- adopter des mesures incitatives à la RSE pour toute grande compagnie;
- fixer un cadre de RSE minimal pour les entreprises oeuvrant à l'extérieur du Canada;
- voir à l'application effective des lois et règlements déjà existants au Canada.

Nos constats

Nous constatons que la Commission s'est fixée pour principal objectif d'obtenir un amendement majeur à la LCSA afin de sortir l'administration des compagnies de l'emprise exclusive de l'objectif de rendement maximal pour l'investisseur. On notera cependant que la Commission n'a pas abordé les problèmes de conflits d'intérêt engendrés par les programmes d'options et l'usage planifié des lois sur la faillite, problèmes qui touchent principalement la gouvernance d'entreprise. Or face aux difficultés majeures ayant affecté l'économie durant ces derniers mois, de nombreuses voix se sont élevées pour que l'on agisse sérieusement pour contrer l'absence de contre-pouvoirs, l'abus de confiance et les malversations des dirigeants. À cet effet, Dominic D'Alessandro, président de la Financière Manuvie, formule des recommandations claires : « Pour-suites et même emprisonnement pour les coupables d'actes illégaux, séparation des postes de président du conseil et de chef de la direction, et sérieux ménage dans les programmes d'options qu'il qualifie de grotesques »¹⁸. Le président de la Réserve fédérale de New York vient de se joindre à ce concert critique, relativement à la démesure des rémunérations versées aux dirigeants d'entreprise. William McDonough a estimé à 400 pour 1 le ratio des rémunérations versées aux cadres par rapport au salaire des ouvriers de production.

À commencer par les entreprises les plus solides, les directeurs généraux et leurs conseils d'administration

devraient tout simplement arriver à la conclusion que les rémunérations des dirigeants sont excessives et les ajuster à des niveaux plus raisonnables et plus justifiables [...].

Ne devrait-il pas y avoir des limitations économiques et morales aux fossés créés par le système de rémunération dominé par le marché ?¹⁹

Il est clair que la Commission ne pouvait répondre en 2001 aux problèmes que les affaires Enron-Anderson, etc. allaient nous permettre de découvrir durant l'année 2002. Et en ce sens, un cadre de référence plus large aurait permis de faire des propositions touchant les rapports entre l'entreprise et ses contextes sociaux, les conflits d'intérêt entre actionnaires et actionnaires-administrateurs. Bref, la Commission aurait mieux traité les problèmes de gouvernance d'entreprise qui empêchent la RSE d'occuper la place qui lui revient. Les propos judicieux du professeur Jean-Marie Chevalier²⁰, concernant l'affaire Enron-Anderson, mérite qu'on en cite un long extrait :

[...] ce qui est sûr, c'est que le mode de gouvernement d'entreprise mis en place par Enron était intrinsèquement mauvais depuis le début.

Le gouvernement d'entreprise conditionne la marche de l'entreprise à court, moyen et long termes; il est aussi un moyen important d'allocation de la valeur créée par l'entreprise. Cette valeur doit être partagée entre les différents agents qui, directement ou indirectement, participent à l'entreprise et que l'on appelle les stakeholders: actionnaires, managers, salariés, fournisseurs et banquiers, consommateurs. C'est sur cette répartition de la valeur que l'entreprise génère sa réputation et la confiance qui lui est faite. Sur ce plan, les dirigeants d'Enron ont menti, trompé, trahi, pour reprendre les termes mêmes d'une couverture de Fortune Magazine. Ils ont dissimulé les comptes, ils ont volé l'entreprise, ils ont ruiné une partie de leurs salariés en leur imposant des plans de retraite investis en actions d'Enron.

[...] Le gouvernement d'entreprise est un enjeu majeur pour le fonctionnement efficace de l'économie de marché. Il doit assumer sa responsabilité à court, moyen et long termes face aux différents groupes concernés.

Faute de trouver un cadre pleinement adéquat en matière de gouvernance ne risquerait-on pas de voir la RSE uti-

lisée comme simple outil de propagande ou, pire, comme une autre avenue permettant l'abus de biens sociaux ?

Cependant, force est de constater que la Commission n'a pas distingué toujours avec précision ce qui relève de l'éthique, de la déontologie et du droit²¹. Elle erre quelque peu en logeant, dans son tableau appelé « Un tableau de normes minimales », sous la rubrique « Éthique », des obligations juridiques, déontologiques ou morales en matière de corruption et d'intégrité des dirigeants. Cette confusion est malheureusement encore très fréquente et soutient des discours contradictoires sinon trompeurs.

Force est de constater que la Commission n'a pas distingué toujours avec précision ce qui relève de l'éthique, de la déontologie et du droit.

Enfin, les contextes où opèrent les entreprises ne sont pas autrement distingués. Il en résulte que l'implantation de la RSE ne peut guère aller jusqu'à permettre l'incorporation d'un cadre d'éthique et de ses moyens d'analyse, d'une façon aussi diversifiée que le commandent les contextes sociaux du monde actuel. La Commission aurait pu donner quelques exemples mettant en évidence l'action responsable d'entreprises dans une sélection de contextes sociaux. La Commission européenne en a d'ailleurs fait un de ses sous-objectifs importants.

Ces limitations du rapport ne doivent cependant pas faire oublier le consensus très important qu'a reconnu ou défini la Commission. Ce consensus présente à notre horizon une chance véritable d'inscrire dans la législation canadienne des amendements fort significatifs en matière de RSE. S'ils étaient mis en place, ces amendements permettraient au Canada de ne pas être trop en retard et même, comme le souhaite la Commission, de « combler le fossé » par rapport à ce qui peut être observé en Europe comme consensus émergent.

Notes et références

¹ Marc-André Morency est professeur de sociologie au Département des sciences humaines et directeur du Module des sciences humaines, à l'Université du Québec à Chicoutimi. Jeanne Simard est avocate et professeure de droit au Département des sciences économiques et administratives, à l'Université du Québec à Chicoutimi; les auteurs tiennent à remercier Me Denis Bourque pour ses judicieuses remarques et M. Roger de la Sablonnière pour l'aide apportée en matière documentaire.

- 2 Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (2002). *Rapport final: Une nouvelle équation; Les profits et les responsabilités des entreprises à l'aube du 21^e siècle*. Janvier. Ce document peut être consulté à l'adresse suivante: <http://www.corporate-accountability.ca>.
- 3 Les cadres supérieurs auraient empoché quelques 740 millions US, alors même qu'ils encourageaient leurs employés et leurs actionnaires à maintenir leur confiance et à garder leurs actions; eux-mêmes en profitaient pour liquider leurs options en toute hâte, la valeur des actions ayant commencé à décliner. Les autorités songeraient à en forcer la restitution.
- 4 Dans un éditorial du *Devoir*, on mentionnait ironiquement qu'à la suite de la dégringolade financière d'Enron, des biens de cette firme ont été mis aux enchères sur Internet, dont un «code d'éthique» (sic) au prix de 162 \$!; Jean-Claude LECLERC (2002). «Enron ou le triomphe des conflits d'intérêts», *Le Devoir*, le 28 janvier; voir aussi sur l'affaire Enron: Michel DRANCOURT (2002). «Capitalisme: vers le grand nettoyage», *Futuribles*. Vol. 276, p. 71.
- 5 Voir William GREIDER (1987). *Secrets of the Temple, How the Federal Reserve Runs the Country*. New York, Simon and Schuster, 798 p.
- 6 Agence France-Presse Reuters, «Les marchés s'enfoncent: la crise de confiance des investisseurs dans les sociétés américaines a pesé sur la Bourse», *Le Devoir*, le 4 juin 2002; voir également dans RFI *actualité*, du 17 juin 2002 une analyse semblable de Francine QUENTIN: «Le G7 incite les marchés à se ressaisir». Dans le *Devoir* du 11 septembre 2002, François Dupuis, chef économiste-adjoint du Mouvement Desjardins, affirme que les affaires qui se sont déclarées en 2002, ont affecté l'économie d'une manière plus importante que les attentats terroristes du 11 septembre 2001; voir Éric DESROSIERS, «Enron et Worldcom ont fait plus de mal que le 11 septembre», p. B-4.
- 7 Commission des Communautés européennes (2001). *Livre vert: Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, juin. Ce document peut être consulté à l'adresse suivante: http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_fr.pdf.
- 8 Une commission parlementaire du Québec a néanmoins amorcé depuis mai 2002 une importante étude visant la réforme du droit québécois en matière de RSE. Ces travaux sont d'ailleurs maintenant accessibles sur le site suivant: <http://www.assnat.qc.ca/fra/publications/rapports/concpl.htm>.
- 9 Id, p. 5
- 10 Notons au passage que les entreprises contribuent volontiers aux partis politiques, une pratique assez répandue et qui est contestée tant par la Commission que par une majorité de Canadiens.
- 11 Les recommandations de la Commission s'appliquent aussi aux caisses de retraite. On désire donc un amendement à la Loi sur les pensions afin de permettre aux administrateurs de fonds de pension de tenir compte de considérations non financières dans le cadre d'une décision d'investissement (recommandation no 13).
- 12 Margaret SMITH (2000). *La loi canadienne sur les sociétés par actions; communications relatives aux actionnaires*. Parliamentary Research Branch, Vol. 99, No. 33, 18 janvier.
- 13 En ce qui a trait aux relations de travail, toujours selon la Commission, certaines normes canadiennes ne peuvent s'appliquer intégralement et sans effets discriminants aux activités commerciales à l'étranger. Les entreprises risqueraient de perdre alors un avantage compétitif légitime.
- 14 La SEC américaine demande désormais aux compagnies étrangères oeuvrant aux États-Unis de certifier leurs bilans, sans que cela ne soulève vraiment de problème.
- 15 Dans le même esprit, on réclame que la *Loi sur l'étiquetage des textiles* soit amendée pour permettre aux consommateurs de savoir non seulement dans quel pays, mais également dans quelle usine ont été fabriqués les produits qu'ils achètent (recommandation n° 7).
- 16 Il serait intéressant de voir le Canada prendre le relais de la Thaïlande qui a récemment, selon Stiglitz, inséré dans sa constitution le droit à l'information (*the right to know*) pour ses citoyens, droit qui paraît essentiel au fonctionnement des marchés tout autant que de leur démocratie.
- 17 Par ailleurs, pour permettre une plus grande transparence en matière de RSE, les employés qui signalent une infraction ou un crime commis par leur employeur devraient être protégés contre tout congédiement, suspension, harcèlement ou mise sur une liste noire. On remarque ici que la Commission veut protéger l'employé qui dénonce un acte criminel, mais pas celui qui mettrait en doute une décision de nature éthique (recommandation n° 10).
- 18 Diane BÉRARD (2002). «Cupidité inc.», *Commerce*, Vol. 103, No. 7, Août, p. 32.
- 19 REUTERS (2002). «McDonough critique la gourmandise des dirigeants», *Le Devoir*, 12 septembre.
- 20 Directeur du Centre de géopolitique de l'énergie et des matières premières à l'université Paris-Dauphine, directeur du European Gas and Power au Cambridge Energy Research Associates.
- 21 À ce propos, voir Jeanne SIMARD et Marc-André MORENCY (2002). «Droit, déontologie et éthique: distinctions et applications en gestion», *Organisations et territoires*. Vol. 11, No. 2, pp. 13-18.

Chronique du livre

André Joyal

Université du Québec à Trois-Rivières

Émile-Michel Hernandez
L'entrepreneuriat: approche théorique
Paris, l'Harmattan, 2001, 270 p.

Ce que vous avez toujours voulu savoir sur l'entrepreneuriat et que vous n'avez jamais osé demander, vous le trouverez dans cet ouvrage d'un auteur qui n'en n'est pas à ses premières armes sur le sujet. En effet, le professeur français en gestion E-M. Hernandez a déjà publié, entre autres volumes, un ouvrage sur le management des entreprises africaines et plus récemment un autre sur le processus entrepreneurial. Cette fois, c'est ce que font les entrepreneurs (approche behaviorale) qu'il s'applique à démontrer en ayant recours à une abondante littérature tant dans la langue de Molière que dans celle du grand William.

S'il est autant question de la littérature sur le sujet, en quoi cet ouvrage peut-il intéresser l'homme d'action pourrait-on dire? La réponse réside dans le besoin qui tenaille inévitablement tôt au tard toute personne désireuse de scruter plus à fond un concept en cherchant à en connaître les origines et les différents points de vue qui s'y rapportent. De toute façon, les lecteurs d'*Organisations et territoires* seront bien heureux de rencontrer des noms familiers qui sont devenus incontournables tels les Shapiro et Mintzberg ou d'autres qui ont déjà écrit dans ces pages comme L.-J. Filion de l'école des HEC de Montréal. Bien sûr cet ouvrage, de par le style de l'auteur et dû à sa grande érudition, ne se lit pas comme un roman. Tout le monde en conviendra. Mais on admettra également que l'on n'aborde pas un tel sujet dans le même esprit que l'on ouvre un volume acheté dans une gare, pour reprendre l'expression consacrée.

C'est donc plutôt comme un ouvrage de référence que ce volume s'avérera utile pour quiconque se trouve en pré-

sence d'un besoin d'une définition, d'une citation ou d'une précision sur des concepts couramment utilisés dans les revues de vulgarisation ou lors de colloques mettant en présence des praticiens du monde de l'entreprise. À titre d'exemple, qui n'a pas entendu maintes fois l'expression «postmodernité» sans se demander à quoi au juste ce fichu concept se rapporte? Cet ouvrage leur fournira la réponse au questionnement que soulève avec raison ce concept utilisé parfois à tort et à raison. Même chose pour les fameux coûts de transaction auxquels plusieurs se réfèrent, sans se soucier si leurs lecteurs savent bien de quoi il s'agit. Comme il se doit pour tout ouvrage bien fait, une abondante bibliographie ne manquera pas de rendre de précieux services aux lecteurs désireux d'approfondir l'une ou l'autre des nombreuses questions que soulève le champ de l'entrepreneuriat.

Aliette Delamarre
La prospective territoriale
Paris, La documentation française, DATAR,
Bibliothèque des Territoires, 2002, 110 p.

Pour faire un jeu de mots (trop facile) avec le nom de l'auteure, conseillère à la Délégation pour l'aménagement du territoire et l'action régionale (DATAR), qui n'en n'a pas marre d'être mis en présence de nouvelles expressions passe-partout (*buzz word*) sans trop savoir ce qu'elles recouvrent? La prospective territoriale est bien une de ces expressions. Elle fait penser à la gouvernance locale ou encore à la participation citoyenne, pour m'en référer à deux autres expressions qui font appel à la cohésion sociale ou encore au capital social: autant d'expressions dont notre vocabulaire du milieu des années 1990 était encore totalement dépourvu. C'est pour pallier le problème que soulèvent différents concepts de plus en plus utilisés par les spécialistes des questions régionales que la collection *Territoires* a été créée. Il s'agit de tout petits volumes qui

ont plutôt l'apparence d'opuscules, se vendant à un prix très raisonnable (moins de 15 \$, si je convertis bien les euros en dollars canadiens). Les premiers numéros traitent entre autres choses des « pays », des systèmes productifs locaux et des coopérations interrégionales.

Le présent ouvrage se rapporte à ce que l'on désigne au Québec comme étant la planification stratégique mise en œuvre à l'échelon des MRC (Municipalités régionales de comté), soit par les Conseils régionaux de développement ou par les SADC (Sociétés d'aide au développement des collectivités) ou autres CLD (Centres locaux de développement). Comme cette collection se veut avant tout très pratique, on ne se prend pas les pieds dans les fleurs du tapis en abusant de concepts trop savants. Les études de cas sont donc nombreuses et ici, on débute avec l'exemple du projet d'agglomération de la Communauté urbaine de Strasbourg - lequel a été réalisé, note-t-on, avec la participation du plus grand nombre possible de citoyens. Une démarche qui est bien familière à ceux qui font partie de l'une ou l'autre de nos tables sectorielles ou encore ceux qui ont participé à l'opération conduisant à l'adoption des pactes ruraux dans le cadre de notre politique de la ruralité. Dans le cas de Strasbourg, l'auteure précise que l'opération a permis l'apprentissage d'un autre mode de gouvernance territoriale, basé sur la démocratie de proximité. Voilà encore une nouvelle expression plutôt jolie, on en conviendra.

Le cœur de ce petit ouvrage se consacre à montrer comment et avec qui entreprendre une démarche de prospective territoriale. Le tout s'accompagne de quelques illustrations bien concrètes.

Xavier Greffe
Le développement local
Paris, L'Aube, DATAR, Bibliothèque
des Territoires, 2002, 200 p.

Il fallait s'y attendre, depuis le temps que Xavier Greffe écrit sur les initiatives locales, il ne pouvait éviter d'écrire à son tour un livre sur le développement local (DL). Pour celui qui est professeur d'économie à Paris I en plus d'être président de l'Association LEDA-partenariat, le DL renvoie à l'existence d'un territoire. Celui-ci, précise-t-il est souvent associé à un territoire de petite dimension, marginalisé. Une vision que rejette l'auteur à cause de son caractère misérabiliste qui ne lui reconnaît aucun rôle à l'aube de la globalisation. Et pourtant, comme dirait

Jean Chrétien : « Que voulez-vous ? », c'est quand ça va mal que les acteurs locaux se décident à se retrousser les manches afin de mettre de l'avant une stratégie de DL.

A défaut de trouver dans cet ouvrage une définition du DL, le lecteur se voit offrir par ailleurs des définitions de plusieurs concepts souvent reliés au DL. Ainsi, le concept de *réseau* est décrit comme un ensemble de liens non hiérarchiques stables entre les acteurs d'un territoire en vue d'échanger des informations. Quant au *territoire cognitif*, c'est celui qui sait offrir l'environnement institutionnel approprié pour encourager à la fois les connaissances privées ou sociales à différents niveaux. Enfin, en guise de dernier exemple, mentionnons que pour notre auteur le *technopôle* constitue une modalité d'organisation territoriale (on ne peut trouver plus pertinent avec *O&T*) où on mise sur la proximité d'entreprises de haute technologie et les effets de synergie qui en résulteront en termes d'innovations ou de formation. Et on pourrait poursuivre ce chapelet de concepts en se rapportant aux districts industriels, aux milieux innovateurs, à la nouvelle géographie économique, etc.

Comme il est évidemment question de culture d'entreprise, ce qui en constitue les leviers se retrouve dans un intéressant tableau où des actions concrètes sont décrites et associées à un territoire donné.

Curieusement, alors que notre ami Greffe (une vieille connaissance de plus de 20 ans) se plaint de la vision misérabiliste trop souvent reliée au DL, il juge bon de consacrer tout un chapitre intitulé *L'enjeu social* à ce que j'estime être le DL des laissés-pour-compte : tout ce qui touche aux initiatives d'insertion des travailleurs en marge du marché du travail. Le lecteur trouvera donc ici des informations sur le développement communautaire, sur l'économie sociale et sur ce qui fait partie du tiers-secteur, assorties, comme dans les autres chapitres, de nombreux exemples. Parmi ces derniers, comme c'est souvent le cas avec ce genre d'ouvrage, certains sont sûrement à l'image de cette mariée... jugée trop belle pour être vraie. Néanmoins, le lecteur peut toujours transposer à un contexte qui lui est familier. S'il n'a pas déjà lu d'ouvrages sur le DL il apprendra beaucoup. Dans le cas contraire, il pourra toujours confronter ses connaissances avec les informations de cet ouvrage, écrit d'une plume à la fois précise et concise.

André Joyal
Université du Québec à Trois-Rivières

Maîtrise en



L'OBJECTIF

L'objectif principal du programme est de former des professionnels de la gestion de projet dotés d'une vision globale et articulée du domaine et aptes à gérer efficacement des projets de nature et de taille diverses depuis leur conception jusqu'à leur achèvement.

LE PROGRAMME

(trois orientations)

Cheminement général

Travail d'application

Spécialisation dans un domaine choisi par l'étudiant

LA CLIENTÈLE

Le programme s'adresse avant tout à des professionnels possédant déjà une expérience pratique dans un environnement projet quelle que soit la nature des projets.

PROGRAMME COURT DE DEUXIÈME CYCLE EN GESTION DE PROJET

L'objectif du programme est de permettre aux étudiants d'acquérir une vision globale de la gestion de projet ainsi que de l'ensemble des connaissances et des habiletés de base communes à tous les domaines d'application de la gestion de projet.

Le programme s'adresse tant aux professionnels de la gestion de projet qui désirent parfaire leurs connaissances qu'aux personnes s'intéressant au domaine de la gestion de projet.

Formulaires de demande d'admission disponibles par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise ou au Bureau du registraire.

Renseignements supplémentaires

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011, poste 5282

Télécopieur : (418) 545-5012



Université du Québec à Chicoutimi

www.uqac.ca

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

Nouveau site Web

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires
et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.

Organisations et territoires

Politique éditoriale

Organisations et territoires est une revue de réflexion sur la gestion, l'innovation et l'entrepreneuriat, principalement dans le contexte québécois et canadien. Puisqu'ils s'adressent d'abord aux acteurs sur le terrain, les articles retenus par le comité de lecture et de rédaction sont davantage concernés par la vulgarisation scientifique que par les démonstrations rigoureuses devant servir l'avancement de la science. Les auteurs peuvent toutefois se référer à un texte déjà publié qui offre une telle démonstration. Les textes basés sur une entrevue doivent faire l'objet d'une entente préalable avec la Direction de la revue. Le soulèvement de débats et le positionnement de l'auteur dans des dossiers d'actualité sont recherchés par nos lecteurs. Ainsi, les textes publiés sont généralement des réflexions articulées et bien intelligibles, c'est-à-dire décodées et simplifiées.

Protocole de rédaction

Les articles soumis doivent :

- être postés en trois exemplaires à l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'attention de la Direction de la revue *Organisations et territoires*, accompagnés du support informatique sur lequel doit être inscrit le nom du logiciel à l'aide duquel ils ont été traités (la version électronique peut également être acheminée par courriel à revueot@uqac.ca) ;
- présenter en première page le nom du ou des auteurs, leurs coordonnées complètes ainsi que le nom de l'institution ou de l'organisation à laquelle chacun d'eux est affilié ;
- présenter la mise en page la plus simplifiée possible (times new roman, 11 points, interligne simple, texte justifié, pages numérotées) ;
- tenir entre 7 et 10 pages ;
- comporter un nombre restreint de références bibliographiques, placées en notes à la fin du texte ;
- présenter des références bibliographiques respectant les modèles suivants :
SCHUMPETER, J. A. (1935). *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz.
PROULX, Marc-Urbain (2002). « La politique territoriale », *Organisations et territoires*, vol. 11, n° 1, hiver, p.101-107.
- mettre en relief de courts passages considérés importants (40 mots maximum) ;
- présenter une ou deux phrases clés traduisant l'idée centrale de l'article (40 mots maximum).

Paul Prévost
Institut d'entrepreneuriat
Université de Sherbrooke
2 500, boulevard de l'Université
Sherbrooke (Québec)
J1K 2R1

Marc-Urbain Proulx
Département des sciences
économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1



nouveauté

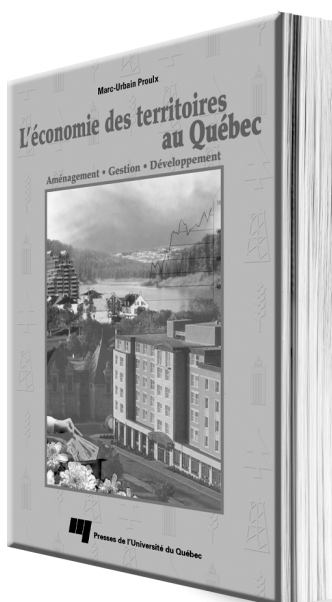
L'économie des territoires au Québec

Marc-Urbain Proulx

39 \$

«Le grand mérite de cet ouvrage consiste à très bien faire comprendre ce qui s'est fait ou ce qui a été tenté. Sa lecture offre un état de la situation des régions du Québec et des enjeux qui les ont marquées durant les quatre dernières décennies.»

André Joyal, UQTR



Autres titres de la collection :

Les défis et les options de la relance de Montréal

Sous la direction de Luc-Normand Tellier
25\$

Gouvernance et territoires ruraux

Sous la direction de Mario Carrier et Serge Côté
35\$

Le phénomène régional au Québec

Sous la direction de Marc-Urbain Proulx
40\$

Une région dans la turbulence

Sous la direction de Marc-Urbain Proulx
40\$

Territoires d'avenir

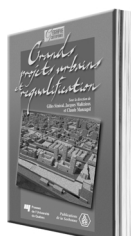
Bruno Jean
40\$



La gestion de l'eau vous laisse perplexe?



Le grand projet, un outil de marketing territorial?



Écologie et développement du territoire, une question d'équilibre?



Eaux et territoires

Tensions, coopérations et géopolitique de l'eau

Frédéric Lasserre et Luc Descroix
49 \$

Grands projets urbains et requalification

Sous la direction de Gilles Sénécal, Jacques Malézieux et Claude Manzagol
28 \$

Écotourisme et gouvernance participative

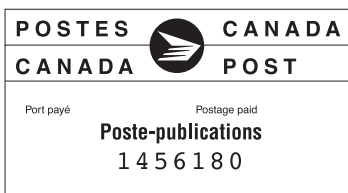
Marie Lequin
37 \$



Presses de l'Université du Québec

(418) 657-4399

www.puq.quebec.ca



Retourner à :
Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi
Organisations et territoires
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
CANADA